

Cultura de Trabajo Colaborativo y Desarrollo Local. Análisis sobre las Actividades Emprendedoras Colaborativas en Grupos Menonitas y No-Menonitas en Chihuahua, México

Francisco J. Llera¹, Ángeles López-Nórez¹, Lucinda Arroyo², Elizabeth Bautista¹, Gisel Valdez¹, Tania Amaya¹

¹ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

² Universidad de Quintana Roo

Resumen

Se discute cómo los grupos locales de la comunidad pueden promover el desarrollo local cuando promocionan proyectos y estrategias colaborativas. Primero, el documento analiza el modelo menonita de desarrollo y revisa las estrategias económicas y organizacionales usadas por los grupos para promover el desarrollo. En una segunda parte se revisan las estrategias adaptadas en comunidades no-menonitas del estado de Chihuahua, México. En esta parte, el ensayo describe las experiencias obtenidas de una intervención con residentes de la comunidad local estudiada. Los hallazgos relevantes muestran la importancia de ayudar a los residentes locales a adquirir confianza en sí mismos e identificar sus fortalezas y capacidad para trabajar en forma colaborativa. En suma, los hallazgos muestran la importancia de aprovechar las habilidades de cada miembro de la comunidad y de diversificar constantemente las actividades para desarrollar iniciativas exitosas de colaboración. La última sección consiste en conclusiones

Palabras clave: Trabajo colaborativo, Grupos menonitas y desarrollo, Economía y desarrollo social

Introducción

Perspectivas Teóricas y Trabajo Colaborativo

Cultura de Trabajo Colaborativo Exitoso y Desarrollo Local: El Modelo de los Grupos Menonitas en Cuauhtémoc, Chihuahua

Metodología

Experimentación del Esquema de Trabajo Colaborativo Menonita en Grupos No Menonitas vinculados a actividades emprendedoras

Conclusiones, recomendaciones y perspectivas

Referencias

Introducción

El trabajo que aquí se presenta es el resultado final de diversas actividades en campo realizadas durante los últimos cuatro años por parte del grupo de investigación involucrado en el proyecto titulado “*Cultura de Trabajo Colectivo y Desarrollo Regional en las Comunidades Menonitas: Un Análisis Comparativo entre las Regiones de Chihuahua y Quintana Roo (México) con Paraná (Brasil)*”. Este proyecto fue financiado de 2011 a 2015 por el Programa para el Desarrollo del Profesorado (PRODEP) en México. Como resultado del análisis en campo en los que se observó y comparó a comunidades menonitas y no-menonitas, de Chihuahua y Quintana Roo, México, en lo relativo a sus prácticas de trabajo colaborativo y de emprendedurismo, las preguntas que motivan el desarrollo de este artículo, se centran en conocer ¿Qué explica la renuencia entre la mayoría de los miembros de las comunidades mexicanas no-menonitas para trabajar o asociarse grupalmente en actividades de emprendimiento? ¿Cuál es la correlación entre las bases adquiridas en la infancia-adolescencia y el éxito de la cultura de trabajo colectivo en el ámbito empresarial? ¿Cuál(es) es (son) las barreras que inhiben el asociacionismo entre la mayoría de los miembros de comunidades no-menonitas para inclinarse a la formación de empresas colectivas? ¿Qué tanto afecta y cómo puede afectar esta dinámica el desarrollo económico a nivel regional en el Estado de Chihuahua? Las inquietudes planteadas se refuerzan al observar los datos económicos del país en donde se identifica una marcada tendencia, tanto nacional como regional

dentro del Estado de Chihuahua, a constituir empresas que en su origen y operación priorizan el trabajo individual, la baja diversificación económica, el empleo informal y un escaso involucramiento en iniciativas de carácter comunitario o social.

México se caracteriza por ser un país de comercio y servicios pues del total de empresas que registraba el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM) en 2016, sólo 51,994 corresponden a la industria manufacturera (SIEM, 2016). Esta misma tendencia se refleja en la actividad económica del Estado de Chihuahua: de un total de 33,991 empresas sólo el 9,38% (3,162) corresponden a industria; el 60,88% (20,696) corresponde a comercio y el restante 29,81% (10,133) está constituido por negocios dedicados al sector servicios (SIEM, 2016). En esta entidad, la actividad industrial se ha caracterizado por depender de la localización de industria extranjera. Predomina asimismo la pequeña y mediana empresa mayoritariamente de tipo familiar, desvinculada entre sí y con duplicidad de actividades lo cual genera poca diversificación económica en las distintas regiones del Estado.

La ausencia de una cultura de asociacionismo o encadenamiento de actividades entre la clase empresarial del estado de Chihuahua se percibe en el bajo número de sociedades cooperativas que existen en la entidad. La cultura de asociacionismo es prácticamente desconocida entre los micro, pequeños y medianos empresarios de la entidad. En

estudios previos, realizados por integrantes de nuestro grupo de investigación, con micro empresarios de Ciudad Juárez se identificó una marcada tendencia a casi no involucrarse en actividades grupales ya sea dentro del ámbito empresarial o dentro de cualquier otro ámbito comunitario (López y Pérez-Soto, 2012).

¿Qué explica la renuencia a asociarse entre los emprendedores de la región? Para ampliar en las explicaciones y desarrollo del tema, este artículo se divide en cinco secciones. La primera sección, aborda las aproximaciones teóricas sobre acción colectiva y asociacionismo que son consideradas como ejes conductores para el desarrollo de este trabajo. En la segunda sección, se retoman los hallazgos más importantes del trabajo de campo realizado en Cuauhtémoc, Chihuahua que explican, desde la perspectiva de los autores, las bases para el éxito en el trabajo colectivo y el éxito empresarial en los grupos menonitas de esa región. El propósito de esta sección es proveer de una serie de elementos originados en la sociedad menonita que permitan esquematizar los factores y elementos que también llevarían a lograr prácticas de trabajo colectivo exitosas en grupos no-menonitas.

Al esquema descrito líneas arriba, desarrollado por el equipo de investigación, lo identificamos como ciclo para el trabajo colaborativo exitoso (CITCO). En la tercera sección, se detalla una prueba experimental del esquema de factores y elementos identificados en la sociedad menonita y a los cuales atribuimos las bases para el éxito en el trabajo colaborativo de tipo empresarial. En esta sección se plantean las bases metodológicas para llevar a cabo una prueba experimental del esquema para el éxito del trabajo colaborativo (CITCO) en grupos no-menonitas en Ciudad Juárez, Chihuahua. En la cuarta sección se describen los hallazgos de la prueba experimental aplicada a dos grupos de trabajo integrados por estudiantes universitarios con formación sobre emprendedurismo en Ciudad Juárez. Finalmente, la quinta sección se destina al desarrollo de conclusiones y recomendaciones sobre las modificaciones que requerirán hacerse en materia de política pública para desarrollar una cultura de trabajo colaborativo que redunde en prácticas de negocios que permitan en el mediano y largo plazo un desarrollo social y económico más equilibrado en la entidad.

Perspectivas teóricas y Trabajo Colaborativo

La teoría de la acción colectiva se ha utilizado para analizar organizaciones o agrupamientos en los que va de por medio la obtención de un beneficio económico. (Olson, 2011, Gonçalves, 2015). La teoría hace hincapié en que la participación de un

individuo en este tipo de agrupamientos encuentra su motivación principal en la obtención de un objetivo que no es posible alcanzar en forma individual. Es decir que en el agrupamiento confluye la idea de obtener un interés colectivo pero también de

lograr objetivos individuales por parte de cada miembro, proceso al que Olson (2011) define como la “*sobreposición de intereses*”. Esto conduce indudablemente a que haya diferente grado de participación y comportamientos en las acciones que emprende el grupo, ya que los intereses individuales suelen diferir de los colectivos.

A partir de los planteamientos anteriores se desprende que los diferentes comportamientos que se presentan dentro de un grupo para realizar sus acciones pueden dar origen a desviaciones en las que algún integrante pone por encima su individualismo (racionalidad), su egoísmo para aprovechar el esfuerzo de los demás en su propio beneficio surgiendo dentro de ese agrupamiento la figura del “participante ventajoso” o “*free rider*” como lo denomina Olson (2011). El surgimiento de esta figura genera desestabilización dentro de un agrupamiento; la desconfianza hacia el “participante ventajoso” o “*free rider*” se generaliza entre el resto de los participantes. Ante esta amenaza, Gonçalves (2015) ha señalado que los integrantes del grupo deben de buscar construir niveles de confianza que permitan la armonía de intereses en la realización de acciones colectivas. Estos niveles de confianza se construyen con el reforzamiento permanente de comportamientos honestos, cumplimientos constantes de metas similares, comunicación, empatía y creencia en los demás y en sí mismos. Este último, es un aspecto primordial a analizar y representa quizá el elemento más difícil de alcanzar dentro de la acción colectiva.

Gonçalves (2015) ha establecido que el mayor reto a superar dentro de un agrupamiento es quizá la lucha de intereses que se da al interior de cada miembro para hacer compatible la “racionalidad individual” (interés personal) con la “racionalidad colectiva” (interés grupal) y hacer un uso óptimo de los recursos con que cuenta el grupo. Esto no es sencillo pues siempre está presente en todo individuo — debido tal vez a una formación desde la infancia— la búsqueda del bienestar propio por encima del colectivo. Para superar esta lucha entre lo individual y lo colectivo Ostrom (2011) ha sostenido la relevancia de que en las relaciones y acciones conducidas por los integrantes de todo agrupamiento siempre se desarrollen reglas que combinen valores y normas claras de convivencia a los que llama “principios de diseño” y “principios de intercambio”. Los “principios de diseño” están relacionados con la organización natural del grupo en aspectos como reglas, acuerdos colectivos, supervisión, sanciones por incumplimiento, mecanismos de resolución de conflictos, reconocimientos, proyectos anidados o de corresponsabilidad entre todos los integrantes. En tanto que los “principios de intercambio” están sustentados en normas morales clasificados en dos tipos: relaciones de interacción y relaciones fundamentales. Por una parte, las primeras implican aprender por medio de interacción con otros sobre normas de reciprocidad, aprender a reconocer cómo son los individuos confiables, cooperar con individuos que se espera que sean confiables y recíprocos, construir una reputación de confiabilidad, castigar a aquellos que engañaron y basarse

en un periodo para analizar las relaciones de reciprocidad y confianza.) Por otra parte, las relaciones fundamentales son las que están basadas en reputación, reciprocidad y confianza. Los planteamientos anteriores de Ostrom (2011) permiten explicar y entender por qué son exitosos o por qué fracasan los grupos en el manejo de bienes comunes.

Aun cuando los planteamientos teóricos de Olson (2011), Hardin y Ostrom (2011 y 2005) aportan conceptos teóricos y metodológicos centrales para la conducción de este estudio, a diferencia de ellos, el interés del grupo de investigación fue probar que el éxito para la acción colectiva entre los integrantes de una comunidad son los aprendizajes obtenidos por esas personas entre los cinco y los 12 años. Es decir, la mentalidad con que son formadas las personas. Para probar lo anterior, se tomó como grupo de análisis a los grupos menonitas, pues dichos grupos han replicado exitosamente prácticas de trabajo colectivo en diferentes contextos geográficos del mundo y bajo condiciones socio-políticas y culturales diversas.

A partir de la anterior consideración, se creó un esquema que sistematiza los principales factores de éxito en esos grupos. Este esquema tratar de probar que dichos factores también pueden ser generalizables para explicar el éxito del trabajo colaborativo en otros grupos diferentes a los menonitas. Una diferencia relevante, en relación con los estudios de Ostrom (2011) que analiza y explica las causas y fracasos del trabajo colectivo en grupos que se constituyeron naturalmente sin atender a las diferencias de hábitos y formación mental obtenida en la infancia entre sus integrantes, es que en este estudio se trató de integrar grupos con miembros lo más similar posible en formación y hábitos creados durante el periodo de la infancia. En las secciones que continúan se discute la relevancia de la formación obtenida durante la infancia para el éxito en la actividad emprendedora colectiva. Etapa que se considera fundamental a partir de las prácticas emprendedoras observadas entre los grupos menonitas de Cuauhtémoc, Chihuahua, México.

Cultura de Trabajo Colaborativo exitoso y desarrollo local. El Modelo de los Grupos Menonitas en Cuauhtémoc, Chihuahua

El origen de los grupos menonitas se remonta a los países bajos durante la época de la reforma religiosa promovida por Lutero, Calvino y otros. El fundador de este grupo fue el sacerdote católico Menno Simmons. Debido a la persecución religiosa, los primeros grupos emigran a Prusia (actualmente Polonia) en 1540, y desde ese periodo, inician un peregrinar por diferentes

lugares y contextos como Rusia, Canadá, Brasil, Bolivia, México, China y varios otros países de África. En la mayoría de los casos las migraciones de esos grupos se originaron por algún tipo de persecución religiosa o presión política dentro del país en donde se encontraban asentados (Llera, Bautista, Lowen-Sahr y Amador, 2013).

Históricamente los grupos menonitas han tenido dos características esenciales. La primera, ser un grupo que ha generado progreso económico independientemente de los diferentes contextos geográficos, políticos, sociales y culturales en los que se han asentado alrededor del mundo; la segunda, el impulso que dan a esquemas de trabajo colaborativo para lograr dicho progreso económico (Gómez y Hombrados, 1992). Por ello —y dada la presencia de dichos grupos en el Estado de Chihuahua— se determinó tomarlos como referente de análisis para entender cuáles son los factores y elementos más importantes sobre los que sustentan sus estrategias de trabajo colaborativo exitoso.

Los grupos menonitas llegan a México provenientes de Canadá en 1922 y se establecen mayoritariamente en Cuauhtémoc, Chihuahua. El primer contingente que arribó a Chihuahua estuvo compuesto por 9,263 personas de las cuales 8,025 se asentaron en Cuauhtémoc. Para 2013 la comunidad menonita estaba integrada ya por aproximadamente 40,000 habitantes (Llera, Bautista, Lowen-Sahr y Amador, 2013). Un factor fundamental para que Cuauhtémoc se haya convertido en la tercera ciudad con más desarrollo económico en el Estado de Chihuahua, ha sido la participación de los grupos menonitas en las actividades agrícolas y comerciales de la región.

En términos generales, estos grupos se han especializado en la producción de maíz, frijol, avena y trigo y han consolidado una de las más importantes cuencas lecheras del país. En 2013, la producción de maíz

rebasó las 300,000 toneladas al año; la producción lechera diaria los 400,000 litros de leche y la producción de queso alrededor de 70,000 kilos diarios. Aunado a lo anterior, los grupos menonitas han constituido el corredor comercial más importante de la región y desarrollado grandes complejos industriales en donde se empieza a diversificar la producción de artículos vinculados con herramientas, equipo agroindustrial, muebles, refrigeradores, maquinaria para el sector petrolero estadounidense y otros productos más (Llera, López-Nores y Hernández, 2013).

El progreso económico de los grupos menonitas en Cuauhtémoc es evidente. También resalta su capacidad para adaptarse a la región, aprovechar mejor sus recursos y encauzar adecuadamente sus actividades productivas para lograr mayor bonanza económica que la población no-menonita que ya se encontraba asentada en la región previamente. La pregunta obligada es ¿A qué factores o estrategias se puede atribuir el progreso económico y de bienestar social de los grupos menonitas en la región?

A lo largo de todas las entrevistas y encuentros que el equipo de investigación sostuvo tanto con los diferentes grupos de empresarios y agricultores, así como con educadores y líderes religiosos menonitas, se identificó como un factor común el predominio de los valores de honestidad, trabajo grupal, sentido de solidaridad, proactividad o realización de acciones y confianza en las personas para el éxito de las iniciativas económicas. Esto permite argüir que un elemento fundamental para explicar

el progreso económico de estos grupos está estrechamente vinculado con el grado de formación en valores que existe entre sus integrantes.

Los valores comunes de honestidad, trabajo grupal, sentido de solidaridad, realización de acciones y confianza en las personas, están presentes en la mayoría de las iniciativas analizadas. Esos valores comunes se encuentran estrechamente vinculados a prácticas y procesos de formación adquiridos durante la fase infancia-adolescencia comprendida dentro del periodo de cinco a 12 años. Durante el trabajo de campo tanto con grupos menonitas tradicionales como modernos, se identificó la relevancia que tiene dicha etapa para la formación menonita.

En la escuela y en los hogares de comunidades tradicionales se hace énfasis

en enseñar a confiar, aprender a hacer cosas, participar en actividades comunitarias, idiomas, escritura, lectura y religión (Llera y López-Nores, et al., 2013). En la comunidad moderna la única variante es en la institución escolar en donde se siguen programas formales que incorporan material pedagógico del sistema escolar mexicano y alemán. (Corral-Soto, 2013; Llera y López-Nores, et al., 2013). La relevancia de la formación durante la infancia se percibe en los comentarios de dos de los empresarios más exitosos en la localidad Pedro Thiessen fundador de la franquicia Pizzería La Sierra y Jeff Unger empresario de maquinaria agroindustrial. Como en entrevista personal expresara Pedro Thiessen (2012): “Una gran parte del espíritu de ayuda mutua nace en casa. A los niños menonitas se les enseña en la escuela el valor de la responsabilidad y la honestidad...” y complementara Jeff Unger (2012):

“El éxito empresarial se alcanza con la educación que tenemos desde pequeños...yo como empresario debo ser un ejemplo para mis empleados, y si tenemos un reglamento es para usarlo no para brincarlo. Yo creo que la escuela no es necesariamente la base del éxito empresarial...”

Durante el trabajo de campo en la región menonita de Cuauhtémoc se exploraron diversas iniciativas colaborativas en el ámbito religioso, comunitario y empresarial. De todas ellas, el caso de estudio que mejor contribuye con este trabajo enfocado en identificar los factores y elementos que favorecen el éxito de las acciones colectivas menonitas en el ámbito empresarial, es el de la Lechería LACMENO. Desde el punto de vista

empresarial, la Lechería LACMENO es una empresa formada por menonitas para darle un valor agregado a la leche a través de su pasteurización, y con ello, estar en posibilidad de colocar la producción de queso en el ámbito nacional e internacional. Dado que la fase más difícil para la comercialización del queso es la distribución, LACMENO no desarrolla esa fase, y es por ello que sus quesos son vendidos a las grandes compañías que

controlan el mercado nacional y que absorben los costos de distribución.

Desde el punto de vista solidario, la fundación de LACMENO es el resultado de una estrategia que tiene como objetivo garantizar que los miembros del grupo menonita dedicados a la ganadería y producción lechera puedan colocar la leche a precios competitivos y seguir dedicados a su actividad primaria. Es decir que el sobreprecio que se le da a la leche mediante la producción de queso sirve para que los productores lecheros menonitas puedan vender su producto a precios dignos. Al darle valor agregado a la leche mediante la fabricación de queso a gran escala para el mercado nacional e internacional, los menonitas garantizan la sobrevivencia de los productores de leche, incursionan

exitosamente en la comercialización de sus productos y generan riqueza para la comunidad.

El caso de la lechería LACMENO ilustra y conjuga los valores comunes que predominan en la mayoría de las iniciativas emprendedoras menonitas y que se han resumido previamente en este trabajo: honestidad, trabajo grupal, sentido de solidaridad, realización de acciones y confianza en las personas. La conversación con el Sr. Dick (2012), quien se desempeña como tesorero de la empresa LACMENO, ilustra con mayor claridad la convicción en las diversas actividades y proyectos en los que se involucra esta comunidad, sus valores comunes y su filosofía de vida. El señor Dick (2012) puntualizaba:

“La solidaridad es uno de los valores que más caracterizan a los menonitas; aprenden trabajando. Trabajan unidos para que funcione; no creo que sea por la religión. Por ejemplo, cuando llega PROCAMPO, los menonitas juntaron su dinero para ayudar a LACMENO. Ellos lo ven como una inversión que ellos tienen aquí. Cada proveedor, por cada litro de leche, dona a la empresa 10 centavos y así entre todos la van capitalizando poco a poco...”

Y agregaba:

“Por ejemplo a mí me dan mi cheque y si yo sé que la empresa no tiene dinero en el banco, pues yo me aguanto otra semana y no lo cambio para que otros que necesiten más el dinero puedan cambiar su cheque. Yo lo tengo guardado hasta que sé que ya hay dinero en el banco...”

El sentido de confianza y tendencia al trabajo grupal que existen entre los menonitas, corrobora que el desarrollo local necesita de estrategias que promuevan sistemáticamente hábitos de integración entre los miembros de la comunidad. El impulsar este tipo de estrategias no sólo lleva al desarrollo de grupos de trabajo sino

de una visión conjunta y de sentido de compromiso. En toda comunidad la confianza se genera a partir de la interacción previa y del cumplimiento de metas y objetivos acordados. Estos hábitos que son parte de la filosofía de vida dentro de la comunidad menonita, pueden ser también fomentados mediante estrategias formales y

sistemáticas dentro del proceso de formación escolar en comunidades no menonitas.

La relevancia del valor confianza la ilustra muy bien el empresario Jeff Unger (2011) cuando sostiene que:

“En la sociedad no menonita puedo ver que las empresas cuentan con personas que cuidan personas, pero yo creo que si tenemos empleados deben ser de confianza y la empresa va a crecer. Si un empleado defrauda esa confianza sólo él va a caer...”

El fomento del trabajo grupal como estrategia para el desarrollo económico en una comunidad trae como consecuencia una óptima administración de los recursos. Esto se deriva en virtud de que la riqueza es generada por todos y de todos son tanto los insumos para la producción, como los productos generados y las ganancias obtenidas. En general, el sistema de trabajo menonita está basado en su mayoría, en el agrupamiento de las actividades para poder obtener ventajas competitivas que otros grupos o comunidades no pueden obtener al trabajar en forma individual.

Aunado a lo anterior, la formación de instituciones colectivas formales, como las

Uniones de Crédito, o el establecimiento de sociedades y cooperativas les ha permitido contar con plataformas formales para hacer negocios y tener autonomía para tomar sus decisiones sin depender del financiamiento público o de programas públicos para impulsar proyectos o para insertar sus actividades en cadenas de negocios de carácter nacional e internacional.

Derivado del análisis de las diversas iniciativas menonitas con las que se tuvo acercamiento, es posible identificar un ciclo de formación al que se puede atribuir el éxito para el trabajo colectivo entre los grupos menonitas (Figura 1).

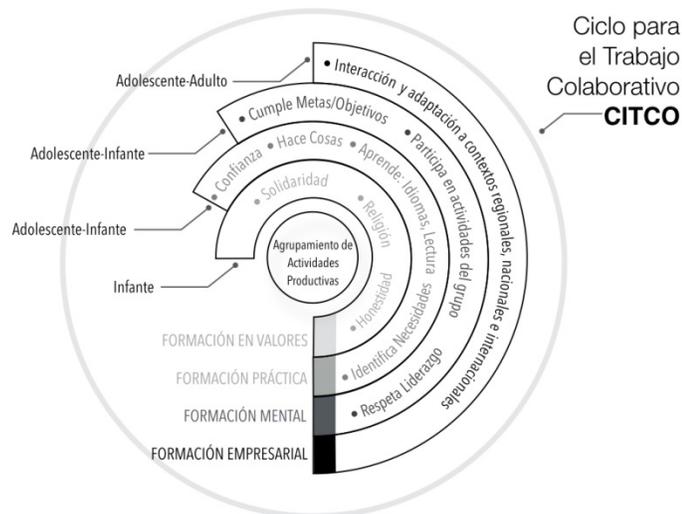


Figura 1. Ciclo para el Trabajo Colaborativo CITCO

La identificación de este ciclo de formación, al que nos referiremos simplemente como CITCO, permite pensar que es posible replicar dicho ciclo en comunidades no-menonitas. Con el propósito de probar la factibilidad de que los elementos identificados contribuyan para el éxito en el trabajo colaborativo de tipo empresarial en cualquier otra comunidad

Metodología

A partir de un diseño metodológico de tipo cuasi-experimental, el propósito de la prueba realizada fue corroborar si los elementos identificados como pilares para el trabajo colectivo exitoso entre los grupos menonitas también podrían llevar a resultados similares en agrupamientos de sujetos no-menonitas ubicados en un entorno urbano. Este último factor se agregó puesto que se buscaba también probar que el ambiente físico rural, en el que tradicionalmente se han asentado los grupos menonitas, no representa un factor de peso que modifique grandemente los elementos del CITCO cuando se trata de poner en práctica en diferentes contextos.

Dado que se buscaba probar el CITCO a partir de actividades de emprendedurismo se decidió realizar la intervención con jóvenes universitarios que tuvieran en común el estar cursando alguna asignatura relacionada con la creación o desarrollo de negocios. Para seleccionar a los sujetos participantes se realizó la aplicación de las pruebas psicológicas ALLPORT, CLEVER e IRI a una muestra de 34 sujetos. El primer instrumento estuvo

no-menonita, en las siguientes secciones se plantean las bases metodológicas para la realización de una prueba experimental del CITCO y se describen sus resultados en grupos no-menonitas que habitan en un contexto geográfico diferente al de Cuauhtémoc pero dentro del mismo estado de Chihuahua.

orientado a identificar los valores de los sujetos y su correlación con el trabajo dentro de un ambiente organizacional. El segundo evaluó el comportamiento de los sujetos en ambientes de presión laboral y el tercero evaluó el grado de empatía que poseía cada uno de los sujetos.

El propósito de aplicar estas tres pruebas psicológicas fue identificar a sujetos que pudieran ser agrupados por su semejanza en aspectos como empatía, gusto para interactuar en grupo, motivaciones para obtener metas o para participar en actividades, liderazgo y sentido de responsabilidad o compromiso. Características que podrían ser las más parecidas a las que muestran tener los menonitas participantes en las diversas iniciativas empresariales que se analizaron durante el trabajo de campo en Cuauhtémoc, Chihuahua.

Atendiendo a los planteamientos encontrados en Olson (2011) y Gonçalves (2015) de que en teoría se afirma que en un grupo pequeño la acción colectiva pudiera ser más exitosa debido a la cercanía entre los miembros, a que la rendición de cuentas

sobre las acciones que realizaron es más evidente y la toma de decisiones es más ágil, se procedió a integrar dos grupos con cuatro miembros cada uno. Debido a que en los grupos menonitas el proceso formativo en el hogar es determinante para desarrollar confianza en los otros, creer en sí mismo, aprender a interactuar grupalmente y aprender a hacer cosas, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con cada integrante para conocer si estos valores estaban presentes en los participantes (Creswell, 1994; Holstein y Gubrium, 1997).

Con lo anterior, se buscó identificar características de formación adquiridas por cada participante durante la infancia y la adolescencia (seis a 12 años), que fuesen lo más semejante posible a las que tradicionalmente son adquiridas dentro de los grupos menonitas durante ese periodo, además de conocer el tipo de cuidador más cercano que transmitió dicho aprendizaje. Estos elementos cualitativos se integraron con los resultados de las pruebas psicológicas aplicadas a cada uno de los sujetos participantes para construir evidencia cualitativa con mayor grado de profundidad (Creswell, 1994; Holstein y Gubrium, 1997).

Finalmente, a partir de la identificación de los sujetos con más semejanzas se procedió a integrar un grupo control y un grupo experimental. El grupo

experimental fue el que presentaba la mayor semejanza en características con lo que pudiera ser un agrupamiento menonita y es al que se consideraba que tenía las mayores probabilidades de éxito para realizar las tareas que se le encomendaran. El grupo control fue integrado aleatoriamente y presentó características diversas similares a las que presenta cualquier agrupamiento no-menonita dentro de la sociedad mexicana.

A los dos grupos se les asignó la tarea de diseñar y llevar a cabo una iniciativa emprendedora grupal de pequeña escala, capaz de sobrevivir en el mercado por un periodo de al menos tres meses. El seguimiento de ambos grupos se hizo mediante observación, reuniones esporádicas y entrevistas activas (Holstein y Gruber, 1997; Miller, 1997). El equipo de investigación participante en esta fase se dedicó a observar la construcción de valores colaborativos, las actitudes de solidaridad, liderazgo en el grupo, construcción de confianza, automotivación, confianza en el proyecto realizado y prácticas de negocio desarrolladas. El análisis de los datos y hallazgos se apoyó en el enfoque de investigación denominado *Grounded Theory* que parte del análisis de lo específico para llevar a teoría o planteamientos generalizables a partir de la conducción de estudios con muestras más amplias (Creswell, 1994).

Experimentación del Esquema de Trabajo Colaborativo Menonita en Grupos No Menonitas vinculados a actividades emprendedoras

El supuesto del que se partió en esta fase de la investigación, era que el éxito de

una iniciativa empresarial basada en trabajo colaborativo dependía de que los integrantes

de un grupo reunieran el mayor número de elementos y factores que comprende el “Ciclo Formativo para el Trabajo Colaborativo” (CITCO). De corroborarse este supuesto, se podría argumentar que los factores de éxito del trabajo colaborativo observados en los grupos menonitas son viables de ser replicados en otros grupos y contextos de la sociedad mexicana que concentren los elementos y factores comprendidos dentro del CITCO. Ello pudiera ser relevante para modificar la política pública en materia educativa, de atención a la familia y promoción económica.

En el desarrollo del proyecto, el grupo experimental decidió avocarse a la comercialización de “botana de cacahuat”, en tanto el grupo control decidió incursionar en la comercialización de “alimento saludable”. Durante la primera fase del proyecto, tal como se esperaba, el grupo experimental fue exitoso tanto en la planeación del negocio, organización de las actividades y asignación de responsabilidades, así como en la toma de decisiones, liderazgo y ejecución de acciones conjuntas. En tanto, el grupo control fue desorganizado desde el primer momento, careció de figuras de liderazgo, presentó una deficiente comunicación entre los integrantes, mantuvo improvisación, propició el florecimiento de prácticas individualistas y limitadas acciones conjuntas y presentó poca claridad en el proyecto que deseaba realizar. Inclusive, uno de sus integrantes decidió abandonar el grupo.

Con base en estos resultados parciales, se identificaron factores del CITCO a los cuales se les puede atribuir el éxito relativo de la iniciativa empresarial del grupo experimental. Con el objeto de presentar una visión de conjunto de estos hallazgos se enuncian a continuación las siguientes conceptualizaciones relativas al desarrollo de valores grupales, formación práctica, desarrollo de mentalidad y formación empresarial, adaptabilidad e innovación.

Desarrollo de valores grupales: En el desarrollo y observación de sus actividades, el grupo experimental mostró un mayor grado de cooperación, compañerismo, honestidad, respeto y sentido de compromiso que el grupo control. Al comparar este comportamiento grupal con los registros obtenidos a través de las entrevistas individuales, se percibió que las características mostradas por el grupo experimental como conjunto, son congruentes en gran medida con los valores que la mayoría de los integrantes manifestaron haber aprendido en forma individual de sus cuidadores en el hogar durante su formación en el periodo infancia-adolescencia. En sus pruebas psicológicas todos los integrantes del grupo experimental resultaron con características de sociabilidad. Lo opuesto ocurrió con el grupo control en donde a la mayoría de los integrantes no se les inculcó la sociabilidad durante su periodo infancia-adolescencia y por ende evidenciaron problemas de comunicación e interacción armónica.

Formación práctica: Dos de las fortalezas que aparecieron de manera natural

en el grupo experimental fueron su conocimiento para jugar roles dentro de un grupo y su experiencia para realizar actividades. Ambas características tenían estrecha vinculación con la formación adquirida dentro del hogar por los integrantes en el periodo infancia-adolescencia. El conocimiento para jugar roles dentro de un grupo y aceptar liderazgos dentro del grupo experimental se pudiera atribuir a que la mitad de los integrantes manifestaron haberse involucrado desde su infancia, y en tiempos actuales, en actividades de equipos deportivos, religiosos o escolares de diversa índole. Esta experiencia o conocimiento parece también trascender a otros ámbitos de la vida de esos integrantes como puede ser el caso de su participación en una empresa grupal en donde cada uno se asignó un rol que cumplió de manera individual y también de forma colectiva. Aspectos que prácticamente no se observaron en la mayoría de los integrantes del grupo control.

En cuanto a la experiencia para realizar actividades, la mayoría de los integrantes del grupo experimental había recibido formación en su hogar para desarrollar algún tipo de actividad comercial. Este elemento permitió que la mayoría de los integrantes del grupo no se sintieran cohibidos o experimentaran temor para realizar acciones. Este factor es relevante puesto que al seleccionar a los integrantes del grupo experimental un elemento de observación era analizar cómo se aprovechaban, si es que esto ocurría, los recursos de experiencia práctica que la mayoría de los integrantes poseían.

Desarrollo de mentalidad: La formación mental es quizá una de los aspectos en los que el grupo experimental mostró mayor debilidad. Aunque en este grupo se respetaron los liderazgos y la autoridad, se percibió la existencia de una supervisión excesiva para el cumplimiento de las tareas que repercutió en el estancamiento del nivel de confianza entre los integrantes. Aun y cuando había existido un buen grado de confianza en las actividades desarrolladas por cada uno de ellos, la debilidad para incrementar los niveles de confianza como grupo probablemente se asociaban con las debilidades que a título personal presentaba cada uno de los integrantes. Al conjuntar los datos de las entrevistas individuales ninguno de los sujetos participantes en el grupo experimental manifestó confiar 100% en sí mismo, y al evaluar si confiaban en sus habilidades para lograr exitosamente las metas del proyecto, tres de los cuatro confiaban en ello. Lo mismo aconteció al evaluar tanto en el grupo experimental como en el grupo control, sí lograrían alcanzar exitosamente la meta. Algunos de los argumentos más recurrentes que expresaron los integrantes en las entrevistas para no confiar en sí mismos fueron inseguridad, miedo a la responsabilidad y sobre exigencia.

En cuanto al cumplimiento de metas y objetivos no se identificaron indicadores concretos que permitieran argumentar como una tendencia constante el reforzamiento de este aspecto entre los integrantes del grupo experimental. Llama la atención que en los resultados de las pruebas psicológicas la mitad de los integrantes presentó como una

debilidad el trabajar bajo presión y refirió que en algunas ocasiones dicha presión le llevaba a evitar responsabilidad, reducir su confianza, a ser inconsistente y a dejar inconcluso lo que empieza. En función del comportamiento observado en el grupo experimental es posible deducir que la formación mental para lograr objetivos y para confiar en sí mismo y en los otros, son aspectos mínimamente o en el extremo, no trabajados en el hogar o por las instituciones escolares. Más aun, un aspecto significativo encontrado entre algunos de los integrantes del grupo control fue la enseñanza explícita en el hogar, durante el periodo infancia-adolescencia, de no confiar en nadie.

Formación empresarial, adaptabilidad e innovación: En términos de la cultura empresarial, el grupo experimental recurrió a experiencias previas o modelos aprendidos u observados en el hogar durante alguna etapa de su vida infantil o

adolescente. Debido a que tres integrantes del grupo habían incursionado en algún tipo de compra-venta de productos, la actividad emprendedora que eligieron para llevar a cabo el proyecto se vinculó con la comercialización de un producto. En ningún momento se concibió la idea de producir un producto nuevo o propio. La ausencia de formación para crear o construir es una debilidad importante que se observó en el 100% de los integrantes de los grupos experimental y control. Igualmente se observó un mínimo conocimiento o involucramiento con disciplinas técnicas que pudieran dar pie a la generación de nuevos productos en el mercado. Es decir, se percibió en ambos grupos una visión limitada para socializar y explorar nuevas áreas que permitieran pensar en llevar negocios verdaderamente innovadores y diferentes a simplemente comercializar productos.

Conclusiones, recomendaciones y perspectivas

A partir de observar y conocer a profundidad el modelo de trabajo colaborativo de los menonitas y su impacto para la generación de desarrollo económico en las áreas habitadas por dichos grupos, fue posible identificar cuatro factores fundamentales a los que se pudiera atribuir el éxito para integrarse grupalmente y generar iniciativas emprendedoras colegiadas. El esquema CITCO resume los factores en cuatro. Formación en valores compartidos, formación práctica, formación mental, y formación emprendedora. Formación o hábitos que son adquiridos

principalmente en las etapas de la infancia y adolescencia como se ha presentado y discutido dentro del esquema CITCO antes mencionado.

El propósito al llevar a cabo la aplicación experimental del esquema CITCO entre jóvenes universitarios tuvo entre otras razones el tratar de probar que la formación de emprendedores en México presenta dos debilidades. Primeramente, la ausencia de políticas educativas y estrategias en el hogar que impulsen la pérdida de temor para experimentar. Y segundo, el nulo fomento de la confianza en el trabajo

grupal desde las etapas de la infancia. Es decir, el inicio de la formación emprendedora es demasiado tardío pues se da hasta los 18 o 20 años y para esa etapa los jóvenes llegan mentalmente condicionados a no creer en lo que hacen, al parecer debido a que durante todo su proceso formativo no han sido preparados para materializar o llevar a cabo lo que piensan.

La idea de probar el CITCO en un grupo experimental fue no sólo valorar qué tanto los miembros creían en sus proyectos, sino también qué tan dispuestos estaban a hacer las cosas que pensaban. Es decir, creer que pueden hacer cosas y no solamente permanecer contemplando lo que otros hacen. Adicionalmente, se pretendió identificar el grado en que confiaban en los demás y en sí mismos. Ello derivado de que en proyectos de investigación desarrollados previamente —en los que se buscaba impulsar la generación de negocios multidisciplinarios entre estudiantes universitarios— los principales problemas que se encontraron fueron relacionados con la mentalidad: no creer en sí mismos y no creer que lo que hacen pueda tener éxito y crear sus propias fuentes de empleo (Llera, López-Nores, Granados, et al, 2009).

El experimento conducido en esta investigación con dos agrupamientos diferentes, uno experimental y otro control, con los que se probó el impacto de las características del modelo CITCO para el éxito de actividades empresariales grupales, permite responder a las preguntas planteadas al inicio de este artículo. Un primer cuestionamiento fue ¿Qué explica la

renuencia entre la mayoría de los miembros de las comunidades mexicanas no-menonitas para trabajar o asociarse grupalmente en actividades de emprendimiento? Los resultados alcanzados y las observaciones realizadas dentro del experimento sugieren que una limitante para asociarse y saber participar en grupos, entre miembros de comunidades no-menonitas en Chihuahua, es la poca prioridad e importancia que se da a la enseñanza y fomento de la sociabilidad y a las actividades de servicio comunitario entre grupos no-menonitas. Los resultados sugieren que la sociabilidad e incorporación a las actividades grupales son aspectos minimizados dentro del proceso formativo en un alto porcentaje de integrantes de la muestra experimental.

Entre las preguntas de investigación que este estudio buscó responder destacan ¿Cuál es la correlación entre las bases adquiridas en la infancia-adolescencia y el éxito de la cultura de trabajo colectivo en el ámbito empresarial? Indiscutiblemente los resultados del experimento conducido muestran la existencia de correlación entre bases adquiridas en la infancia-adolescencia y el éxito en el trabajo colectivo de tipo empresarial. La mayoría de los sujetos participantes en el grupo control presentó una baja participación social o interacción en grupos durante la infancia-adolescencia y ello se tradujo en una ausencia de bases para poder participar en grupos. Inclusive, los resultados de las pruebas psicológicas mostraron a algunos de los sujetos participantes con total negación a la participación en actividades grupales.

Lo anterior impidió que el grupo control pudiera desarrollar alguna iniciativa. El grupo se caracterizó por ideas individualistas y esfuerzos individualistas. No se logró generar o construir consensos ni acuerdos en los que el grupo creyera. Ningún integrante supo construir sentido de grupo o convencer a los demás de buscar un bien común. A diferencia de ello, tres de los cuatro integrantes del grupo experimental presentaron bases de interacción grupal dentro de la infancia-adolescencia y esos integrantes fueron los que mejor se desarrollaron dentro del experimento pues entendían la dinámica de coordinarse y complementarse para desarrollar sus actividades.

Este grupo construyó y buscó canales de comunicación para intercambiar comunicación y construir acuerdos. En términos de valores grupales quizá el más importante identificado fue el de respetar el esfuerzo de cada uno y de explotar las mejores habilidades de cada uno. Algunas para las ventas, otras para el empaquetado. Sólo un integrante —quien menor interacción social refirió haber experimentado durante su infancia-adolescencia— mostró tendencia al individualismo y a minimizar el esfuerzo de los otros.

En resumen, los resultados sugieren que el éxito de cualquier iniciativa fundada en el trabajo colectivo empresarial se explica por las bases con que cuentan los sujetos participantes desde la etapa infancia-adolescencia. El éxito del trabajo colaborativo empresarial está estrechamente ligado y es mayormente factible a partir de

la incorporación de integrantes cuya fortaleza principal sea el haber obtenido bases de interacción social en diversas actividades durante la fase infancia-adolescencia. Si este factor se omite es muy probable que las iniciativas fracasen o su éxito carezca de bases para sostenerse en el mediano y largo plazo.

A partir de esta respuesta, una segunda pregunta a contestar fue ¿Cuál(es) (son) las barreras que inhiben el asociacionismo para inclinarse a la formación de empresas colectivas? Derivado de lo observado en el ejercicio experimental, se identificó entre los participantes que la principal barrera que inhibe el asociacionismo y el trabajo colaborativo dentro del contexto específico estudiado está vinculada con la mentalidad de desconfianza hacia los demás y hacia los proyectos que cada uno lleva a cabo. Tanto los sujetos participantes en el grupo control como los integrantes del grupo experimental dieron muestras de dicha mentalidad aunque en grados diversos. Los que más grado de desconfianza mostraron fueron los integrantes del grupo control. Esta desconfianza se dio tanto entre ellos como hacia los otros con los que interactúan en cualquier ámbito de la vida. Una mentalidad de desconfianza difícilmente permite desarrollar una cultura de grupo y de solidaridad para emprender tareas colectivas.

Dentro del grupo experimental, el principal problema no fue la falta de confianza hacia el otro sino la falta de confianza para creer que las ideas se pueden materializar en proyectos reales. En este

grupo se combinaron esfuerzos, iniciativas, intercambio de ideas, consenso de opiniones, distribución de actividades y responsabilidades compartidas; sin embargo, el mayor problema es que el grupo no creyó que estaba iniciando su propia empresa. Esto fue más evidente durante los periodos vacacionales cuando el grupo suspendió actividades. El grupo ubicó la actividad más como un ejercicio académico que como una actividad emprendedora que podrían hacer crecer y consolidar a partir de sus propios esfuerzos, ideas e iniciativas. Lo observado en el ejercicio experimental permite identificar como una necesidad prioritaria el desarrollo de estrategias orientadas a cambiar y fortalecer la mentalidad de adolescentes e infantes. Es necesario que estos segmentos de población crezcan practicando de manera recurrente, en todos los ámbitos de su vida, acciones basadas en pensar y hacer.

Una última pregunta a resolver está vinculada al impacto que las actitudes y mentalidades observadas dentro del experimento pudieran tener, en caso de que ellas constituyeran una constante dentro de la sociedad chihuahuense, como parece que acontece. La pregunta entonces hace referencia a ¿Cómo puede afectar esta dinámica el desarrollo económico a nivel regional en el Estado de Chihuahua? En la medida que una sociedad tiende más al aislamiento e individualismo entre sus integrantes se vuelve menos competitiva, y por ende, genera rezago y mayor desigualdad entre los miembros que la componen.

Aun cuando los resultados del experimento no son suficientes para desarrollar generalizaciones, sí permiten identificar dinámicas y tendencias que pueden ayudar a responder, de manera parcial, la pregunta antes expuesta. Si el ámbito en el que se condujo el experimento realizado fuera el entorno del estado de Chihuahua y se obtuvieran resultados similares, las bases para el desarrollo económico de la entidad serían sumamente frágiles, pues difícilmente se podrían impulsar modelos empresariales orientados a disminuir la desigualdad entre las distintas regiones. La mayoría de las iniciativas empresariales carecería de una visión social, de compromiso moral y estaría destinada a la obtención de ganancia individual. El clima de negocios sería poco competitivo en un ámbito internacional, pues privaría la desconfianza entre la clase empresarial para realizar alianzas entre ellos mismos y con negocios extranjeros. Aunado a ello, la mentalidad de la clase empresarial no le permitiría creer que sea posible desarrollar proyectos atractivos y competitivos en otros ámbitos del mundo. En concreto, las iniciativas de desarrollo económico serían muy limitadas y con un énfasis demasiado básico las cuales en el mediano plazo serían desplazadas por grupos empresariales externos.

En general, derivado de la prueba experimental realizada al modelo CITCO y de lo observado en las prácticas empresariales colectivas menonitas es posible desprender dos sugerencias que pueden repercutir para el desarrollo económico de las regiones para el mediano y largo plazo. Esto siempre y cuando se

busque impulsar el desarrollo local basado en la promoción de empresas basadas en trabajo colaborativo, las cuales tienen más impacto en una comunidad que impulsar un vasto número de iniciativas no colaborativas. Las dos sugerencias que emanan a través del experimento realizado en este trabajo son, por un lado, modificar los esquemas tradicionales de formación de emprendedores que se llevan a cabo en las instituciones públicas de educación media superior, y por otro lado, modificar los esquemas de apoyo y otorgamiento de créditos a las PyMES.

En relación con la modificación a los esquemas tradicionales de formación de emprendedores que se llevan a cabo en las instituciones públicas de educación media superior, es necesario que los estudiantes aprendan a hacer más que a sólo diseñar planes de negocio. El principal problema del modelo actual de formación de emprendedores universitarios es que no enseña a trabajar iniciativas emprendedoras grupales y no enseña a hacer. Es una prioridad en las instituciones de educación superior que los estudiantes universitarios dejen de ser teóricos y se hagan más hábiles en hacer cosas. El desarrollo de negocios debe impulsarse bajo esquemas más prácticos. Es decir, que las instituciones de educación superior que promuevan cultura emprendedora destinen fondos para iniciar microempresas que hagan posible generar cultura y confianza emprendedora. Los estudiantes no creen en lo que no han hecho y probado que pueden o no hacer. Es recomendable entonces dejar de lado la excesiva formación teórica e incrementar la formación práctica. En este sentido, la

enseñanza y asesoría sobre creación de empresas, formación empresarial e incubación de empresas debe ser mínima y el impulso hacia lo práctico (la apertura y operación del negocio) debe recibir mayor énfasis. Las iniciativas micro empresariales pueden fracasar o ser exitosas pero lo más relevante es el impacto que alcancen los estudiantes en donde aprendan a creer en lo que hacen y dejen de ser teóricos.

El incorrecto enfoque sobre la enseñanza de la cultura emprendedora en la muestra analizada de estudiantes universitarios y el desconocimiento para trabajar colegiadamente se complementan con la ausencia de formación práctica y de valores similares compartidos durante la infancia y adolescencia. Es decir, entre la muestra analizada, la cultura de trabajo se hace individualista y poco efectiva para el trabajo colaborativo. Eso limita las acciones para la diversificación económica y la innovación, al existir una competencia individual que no permite vincular actividades para lograr cadenas complementarias capaces de competir colegiadamente o pensar en la formación de otro tipo de negocios basados en esquemas colegiados de mayor magnitud como las cooperativas.

En cuanto a la segunda sugerencia derivada de nuestro estudio, hemos señalado que es necesario modificar los esquemas actuales de apoyo y otorgamiento de créditos a las PyMES. Particularmente, se considera conveniente incorporar como un criterio para la asignación de créditos la evaluación de los miembros de las organizaciones beneficiarias, tanto en

valores compartidos como en su potencial comportamiento dentro de las mismas. Es decir, impulsar PyMES cuyos integrantes tengan mayor afinidad con factores CITCO toda vez que en nuestro estudio ambos factores fueron determinantes para el éxito de las iniciativas emprendedoras. Este esquema puede contribuir a reducir en México el excesivo número de negocios que cierran antes de concluir con el primer año de operaciones. Si como establecen Ostrom

(2011) y Olsen (2011) al anteponerse la racionalidad individual sobre la colectiva se inhibe el trabajo colaborativo, al modificarse el patrón actual de impulso a PyMES y adoptarse el esquema CITCO, podría incrementarse la probabilidad de disminuir el riesgo de fracaso de las microempresas grupales —que en el corto plazo es muy alto— al abatir las barreras que limitan la creación de lazos de solidaridad y colectivismo.

Referencias

Corral-Soto, S. 2013. Procesos Educativos en los Grupos Menonitas del Noroeste de Chihuahua. En Francisco Llera y Elizabeth Bautista (Comps.)

Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones (69-78). Ciudad Juárez, Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez / Center for Development and Quality of Life.

Creswell, J. 1994. Combined Qualitative and Quantitative. En J. W. Creswell, *Research Design. Qualitative and Quantitative Approaches* (173-291). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.

Dick, P. (19 de septiembre de 2012). Entrevista Personal . (Lopez-Norez, A., Llera F. y Bautista, E., Entrevistadores).

Gomez-Jacinto, L, M Hombrados - Mendieta. 1992. Sentido de Comunidad y Privacidad. *Revista de Psicología Social* 7(2), 213-226.

Gonçalves, J. 2017. *Culturas de trabalho colectivo e de uso comum de recursos: O turismo em comunidades*

étnicas do Estado do Paraná. Curitiba, Brasil: Tesis doctoral sin publicar. Programa de Post-graduado en Geografía. Universidad Federal de Paraná.

Holstein, J. y J Gubrium. 1997. Active Interviewing. En D. Silverman, *Qualitative Research. Theory, Method and Practice* (113-130). London: SAGE Publications Ltd.

Llera, F., A López-Nórez y J Hernández. 2013. Desarrollo Regional en Comunidades Colectivizadas: Análisis Comparativo entre Grupos Menonitas y No-Menonitas en Cuauhtémoc, Chihuahua, México. En Francisco Llera y Elizabeth Bautista (Comps.) *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones* (29-57). Ciudad Juárez, Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez / Center for Development and Quality of Life.

Llera, F., E Bautista, C Lowen-Sahr y K Amador. 2013. La Emigración Menonita hacia México y Brasil. En: Francisco Llera y Elizabeth Bautista

(Comps.) *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones* (págs. 15-27). Ciudad Juárez, Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez / Center for Development and Quality of Life.

Llera F, A López-Nórez, A Granados, L Fernández, L Nesbitt, M Muñoz, D Goray, S Borunda y P Chávez. 2009. Sistemas de Información Urbana y Competitividad de las Ciudades: El Caso del Sector Inmobiliario en Ciudad Juárez, México. *Revista CULCyT Cultura Científica y Tecnológica*, 35 (6), 22-34.

López, N. y R Pérez-Soto. 2012. *Tesina: Estrategias de Negocios. Un análisis comparativo entre grupos empresariales menonitas y los de Ciudad Juárez*. Juárez, Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Miller, G. 1997. Observation. En D. Silverman, *Qualitative Research. Theory, Method and Practice* (págs. 8-24). London: SAGE Publication LTD.

Olson, M. (Septiembre de 2011). La Lógica de la Acción Colectiva: En

<http://economiaufac.files.wordpress.com/2011/09/la-logica-de-la-accion-colectiva.pdf>

Ostrom, E. 2005. *Understanding institutional diversity*. Princeton: University Press.

Ostrom, E. 2011. *El Gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de la acción colectiva*. 2da.Ed. México: Fondo de Cultura Económica UNAM-IIS.

SIEM. (23 de febrero de 2016). *Estadísticas, Estado, Tipo y Rango*. En SIEM.GOB.MX: <http://www.siem.gob.mx/siem/estadistica/edotamañopublico.asp>

Thiessen, A. (19 de septiembre de 2012). Empresario, propietario de la Pizzería La Sierra. (López-Nórez, A. y Llera, F., Entrevistadores)

Unger, J. (19 de septiembre de 2012). Empresario, propietario de la Empresa Swift Company. (López-Nórez, A. y Llera, F., Entrevistadores)