



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades
POSGRADO INTEGRAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“Mercados públicos y forma organizacional: el caso del mercado
San Lorenzo Xicoténcatl”

Idónea Comunicación de Resultados
Que para Obtener el grado de

Maestra en Ciencias Administrativas

Presenta
Lic. Laura Nayeli Domínguez Meza

Director de la Idónea Comunicación de Resultados
Dr. Ayuzabet De la Rosa Alburquerque

Septiembre 2025

Índice

| | |
|--|-----|
| Introducción | 5 |
| Problemática..... | 7 |
| Objetivos..... | 11 |
| Justificación | 11 |
| Capítulo 1. LOS MERCADOS PÚBLICOS: DE ESPACIOS COMERCIALES A ORGANIZACIONES | 16 |
| Introducción | 16 |
| 1.1 Los Mercados Públicos en la Ciudad de México..... | 17 |
| 1.2 Impacto multidisciplinario de los mercados..... | 23 |
| 1.3 Hacia una noción organizacional del Mercado Público..... | 28 |
| 1.4 Los Mercados Públicos como espacio público | 30 |
| 1.5 Definiendo al Mercado Público como Organización | 32 |
| Conclusión | 44 |
| Capítulo 2. ANTECEDENTES DE LA FORMA ORGANIZACIONAL | 47 |
| Introducción | 47 |
| 2.1 Burocracia | 49 |
| 2.2 Teoría de la Contingencia | 53 |
| 2.3 Diseño Organizacional | 61 |
| 2.4 Configuracionismo | 68 |
| Conclusión | 78 |
| Capítulo 3. FORMAS ORGANIZACIONALES | 80 |
| Introducción | 80 |
| 3.1 Ecología Organizacional e Institucionalismo | 81 |
| 3.2 Conceptualización de la Forma Organizacional: Enfoques y Definición. | 85 |
| 3.3 Elementos de las Formas Organizacionales | 89 |
| 3.3.1 Elementos clave para identificar una forma organizacional específica | 96 |
| 3.3.2 Estructura | 98 |
| 3.3.3 Entorno | 103 |
| 3.3.4 Tamaño | 105 |
| 3.3.5 Acoplamiento | 107 |
| 3.3.6 Conflicto..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.7 Identidad..... | 110 |
| 3.3.8 Centralización y Descentralización | 111 |
| 3.3.9 Comunicación | 113 |
| Conclusión | 115 |
| Capítulo 4. METODOLOGÍA..... | 118 |
| Introducción | 118 |
| 4.1 Enfoque de la Investigación..... | 119 |
| 4.2 Estrategia Metodológica..... | 122 |
| 4.3 Unidad de Análisis | 123 |
| 4.3.1Técnicas de Recolección de Datos..... | 123 |
| 4.4 Métodos de Investigación | 124 |
| 4.5 Selección del Caso de Estudio | 131 |
| 4.6 Ubicación y relevancia | 132 |
| 4.7 Transcripción y Organización de Datos | 133 |
| 4.7.1 Análisis por Categorías | 133 |
| 4.7.2 Interpretación de Resultados | 134 |
| 4.8 Consideraciones Éticas | 135 |
| 4.9 Limitaciones del Estudio | 135 |
| Capítulo 5. FORMA ORGANIZACIONAL DE MERCADO SAN LORENZO XICOTÉNCATL..... | 137 |
| Introducción | 137 |
| 5.1 Contextualización del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl | 138 |
| 5.2 Características Generales del Mercado..... | 140 |
| 5.3 Elementos que configuran su forma organizacional..... | 150 |
| 5.3.1 Datos Generales | 152 |
| 5.3.2 Estructura Organizacional | 155 |
| 5.3.3 Centralización | 163 |
| 5.3.4 Entorno | 165 |
| 5.3.5 Tamaño | 171 |
| 5.3.6 Acoplamiento | 175 |
| 5.3.7 Conflicto..... | 179 |
| 5.3.8 Identidad..... | 187 |
| 5.3.9 Comunicación..... | 192 |
| 5.4 Forma Organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl..... | 195 |

| | |
|--|-----|
| 5.5 Sobre la Administración del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl: Elementos de reflexión y de mejora..... | 205 |
| Conclusión | 209 |
| Conclusiones Generales..... | 211 |
| Referencias | 219 |
| Anexos | 231 |
| Guía de entrevista | 231 |

Introducción

Los mercados públicos han sido históricamente espacios centrales en la vida urbana de la Ciudad de México. No solo han funcionado como puntos de abastecimiento y comercio, sino que también cumplen un papel social y cultural que los convierte de la comunidad. Sin embargo, a pesar de esta importancia, su estudio ha estado más vinculados a lo económico y lo social que a lo organizacional, lo cual deja un vacío en la comprensión de cómo funcionan internamente y qué factores sostienen su permanencia en un contexto de grandes transformaciones económicas y sociales.

En este sentido, el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl resulta un caso de gran interés. Localizado en Iztapalapa, mantiene un equilibrio entre prácticas comunitarias y dinámicas contemporáneas, lo que permite observar la forma en que se mezclan los intereses de comerciantes, representantes administrativos y la comunidad. Analizar su forma organizacional permite conocer cómo se estructura, qué papel juega el entorno, cómo influyen su tamaño y nivel de acoplamiento, y de qué manera se expresan los conflictos, la identidad colectiva y los procesos de comunicación.

El objetivo de esta investigación fue analizar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. De manera particular, se buscó identificar los elementos que la conforman y comprender cómo influyen en las actividades diarias de los locatarios. Esto permitió reflexionar sobre sus limitaciones y fortalezas en términos de la gestión comunitaria del mercado.

La importancia del estudio se justifica en tres niveles. En el plano académico, aporta al conocimiento de organizaciones poco estudiadas, ampliando la mirada de la administración hacia contextos cotidianos. En el plano práctico, ofrece información útil para fortalecer las dinámicas de administración de los mercados públicos, considerando sus particularidades. Finalmente, en el plano social, visibiliza el valor de estos espacios como parte de la identidad de la localidad y como medios de sustento económico para numerosas familias.

La investigación se delimitó al análisis de un solo caso, lo que permitió un acercamiento profundo aunque no generalizable a todos los mercados de la ciudad. Se adoptó un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y observación directa, lo que hizo posible recuperar los testimonios de los locatarios y comprender cómo perciben y viven su propia organización.

La tesis se estructura en cinco capítulos principales. El primero introduce a los mercados públicos como organizaciones, superando la visión que los concibe únicamente como espacios de intercambio comercial. El segundo presenta los referentes teóricos que orientan el análisis de las formas organizacionales. El tercer capítulo desarrolla el marco conceptual sobre dichas formas, con el propósito de comprender los elementos que las constituyen. En el cuarto se expone la metodología adoptada, explicando el enfoque, las técnicas empleadas y las consideraciones del trabajo de campo. Finalmente, el quinto capítulo reúne el análisis de los resultados obtenidos, a partir de la información recabada en el estudio del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

Problemática

El capitalismo y la globalización han impulsado profundos cambios en la dinámica económica y social, lo que ha obligado a las organizaciones a adaptarse continuamente para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Estos cambios no solo han transformado la estructura y el funcionamiento interno de las organizaciones, sino también su relación con el entorno, lo que ha dado lugar a una gran diversidad de formas organizacionales. Cada una de estas formas responde a diferentes condiciones del mercado, estrategias de gestión y modelos de negocio, lo que hace que el estudio de sus características y evolución sea un tema de interés en la investigación organizacional y administrativa.

Sin embargo, en el caso de los mercados públicos de la Ciudad de México, aunque se han realizado estudios sobre su impacto económico, social y cultural, sigue existiendo un vacío en la investigación sobre su forma organizacional. A pesar de que estos espacios comerciales han resistido el paso del tiempo y han evolucionado en respuesta a las transformaciones del entorno, su estructura organizativa y su dinámica interna han sido poco exploradas desde una perspectiva organizacional y administrativa.

La siguiente tabla sintetiza las principales referencias identificadas en la revisión documental, clasificadas según su disciplina de origen, su enfoque analítico y su aporte al conocimiento sobre los mercados públicos.

Tabla 1. Principales enfoques de estudio sobre los mercados públicos y vacíos identificados

| Autor / Año | Título del estudio | Disciplina / Enfoque | Aporte principal | Limitación o vacío identificado |
|--|--|----------------------------------|---|--|
| Giglia, A. (2018) | <i>Comercio, consumo y cultura en los mercados públicos de la Ciudad de México</i> | Antropología | Analiza el mercado como espacio social y simbólico de intercambio. | No aborda su estructura organizacional ni sus dinámicas administrativas. |
| Gasca, C. (2007) | <i>El mercado República de San Luis Potosí: un estudio sobre los usos, la lucha y el control del espacio</i> | Antropología | Examina conflictos por el control del espacio y las prácticas cotidianas. | Falta un análisis desde la administración o el diseño organizacional. |
| González Matamoros, G. (2018) | <i>La gestión en los mercados tradicionales de México</i> | Administración / Gestión pública | Aborda la gestión desde la perspectiva operativa. | No desarrolla un marco teórico organizacional. |
| Garza-Bueno, L. E. (2013) | <i>Mercados públicos y competitividad: El Palmar y Las Flores de Ciudad Nezahualcóyotl</i> | Economía | Evalúa la competitividad y función económica de los mercados. | No considera las estructuras internas ni relaciones entre actores. |
| Erdman, R. & Monroy, M. (2017) | <i>La Dalia: un mercado con tradición en la Santa María la Ribera</i> | Antropología | Describe la relación entre mercado y patrimonio cultural. | Enfoque descriptivo, sin análisis estructural o organizacional. |
| Hirth, K. (2013) | <i>Los mercados prehispánicos: la economía y el comercio</i> | Historia | Aporta perspectiva histórica sobre el intercambio y comercio. | No analiza las formas organizacionales contemporáneas. |
| Hernández Cordero, A. & Andreeva Eneva, S. (2016) | <i>¿Mercados, museos o malls? La gentrificación de los mercados municipales en Barcelona y Madrid</i> | Sociología | Analiza la transformación de los mercados por la gentrificación. | Enfoque internacional; sin relación con la organización social interna. |
| García-Doménech, S. (2023) | <i>Del centro comercial a la centro-comercialización del espacio público</i> | Urbanismo | Estudia la privatización del espacio público. | No aborda la organización interna de los mercados. |

Esta falta de estudios sobre la forma organizacional de los mercados públicos limita el conocimiento sobre su funcionamiento, dificultando la identificación de los factores que influyen en su desarrollo. Investigaciones previas, como el estudio del Consejo Económico y Social de la Ciudad de México (2017) y la investigación de Ángela Giglia (2018), han proporcionado información valiosa sobre la función de los mercados públicos en la dinámica social y económica de la ciudad. No obstante, estos análisis han sido generales y no han profundizado en la estructura y/o forma organizacional de cada mercado en particular.

Por lo anterior, se considera que la falta de este conocimiento impide comprender cómo se organizan, cómo toman decisiones y qué factores influyen en su eficiencia y permanencia. Esta situación es especialmente importante en los contextos actuales, donde el avance tecnológico ha impactado en todas las organizaciones, incluyendo los mercados públicos. La digitalización y las nuevas formas de consumo han generado necesidad de que estos espacios adopten estrategias innovadoras para mantenerse vigentes. Sin una comprensión clara de sus formas organizacionales, es difícil diseñar estrategias de mejora que permitan su adaptación y sostenibilidad a largo plazo.

Para contribuir en este conocimiento, la presente investigación se enfocará en analizar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, en la alcaldía Iztapalapa. Este mercado ubicado en la alcaldía más poblada de la Ciudad de México representa un estudio de caso significativo para comprender sus dinámicas organizativas, formas en la gestión y operación diaria. A través de este análisis se

busca identificar sus características estructurales, su funcionamiento y los factores que influyen en su estabilidad y adaptación.

El estudio de este mercado permite trasladar la reflexión organizacional a un escenario distinto del ámbito empresarial tradicional, donde las reglas formales coexisten con prácticas informales que también estructuran la vida colectiva. Esta perspectiva abre la posibilidad de observar cómo la organización se construye desde la experiencia de los actores, en lugar de un diseño administrativo propuesto.

En este sentido, el aporte disciplinar de la investigación radica en llevar las categorías clásicas del análisis organizacional, hacia un espacio social donde la cooperación, la negociación y los vínculos comunitarios cumplen funciones estructurales. Al situar la mirada en una organización caracterizada por la coexistencia de estructuras formales e informales, el trabajo contribuye a pensar de manera diferente la noción de “forma organizacional”, como un sistema emergente y socialmente construido. De esta manera, se propone un diálogo entre la teoría de la contingencia, el configuracionismo y el diseño organizacional, destacando que las organizaciones pueden alcanzar estabilidad a través de la flexibilidad, la adaptación y la interacción entre sus miembros.

Objetivos

Objetivo general

- Describir y analizar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

Objetivos particulares:

- Describir los principales elementos que conforman la forma organizacional del Mercado.
- Analizar de manera general cómo la forma organizacional influye en las actividades diarias del mercado.

Justificación

En la actualidad, los mercados en la Ciudad de México son focos de comercio y economía que no se limitan solo a su localidad, sino que contribuyen de manera significativa a la economía de la capital. Con ingresos que ascienden a los 195 millones de pesos a la semana (Giglia, 2017) y la creación de 280 mil fuentes de empleo (Gobierno de la Ciudad de México, 2024) su papel en la economía popular de la ciudad es innegable. Estos mercados no sólo fungen como centro de abasto para cientos de familias en la capital, al mismo tiempo, fortalecen la economía popular de la ciudad en su conjunto.

Aunado a los anterior, los mercados en la Ciudad de México son importantes centros de cultura y sociedad. En ellos, se mezclan tradiciones gastronómicas y artesanales que reflejan la diversidad cultural de la localidad. Los mercados son puntos de encuentro donde personas de diferentes orígenes y clases sociales interactúan, comparten y sobre todo mantienen vivas las costumbres. Así, la relevancia de los

mercados no solo recae en su función como centro de abasto y aporte a la economía, sino también en su aporte cultural y social a los habitantes.

Así pues, los mercados son espacios organizados que, a través los años, han aportado múltiples beneficios a la sociedad mexicana. Por tanto, una investigación desde la perspectiva administrativa sobre los mercados permitirá profundizar nuestro conocimiento sobre ellos, lo que contribuiría a mantener su papel como centros vitales de economía, sociedad y cultura. Además, permitiría identificar los problemas internos y externos que pueden estar afectando su supervivencia, facilitando la creación de políticas que los favorezcan.

En este contexto, el estudio del mercado desde una perspectiva administrativa, específicamente lo que se refiere al estudio de su forma organizacional, se vuelve crucial para comprenderlo. Analizar su proceso de organización, su gestión y su funcionamiento permitirá conocer las prácticas que han influido en su supervivencia a lo largo de los años, a la vez que contribuirá en la creación de estrategias que sigan contribuyendo a su desarrollo y garanticen su permanencia.

El estudio de las formas organizacionales de los mercados permite conocer un panorama integral de su funcionamiento. En primer lugar, nos permite comprender cómo interactúan con su entorno y cómo se han adaptado a los cambios, especialmente a los tecnológicos, económicos y de competencia, que son los factores que más influyen en estas organizaciones. Analizar estos aspectos nos ofrece una visión clara de las estrategias que los mercados emplean para enfrentar y superar sus desafíos.

En segundo lugar, el estudio de la forma organizacional ayuda a comprender la interacción interna de los mercados. Permite identificar las estructuras, procesos, prácticas y dinámicas de convivencia que contribuyen a su eficiencia. Además, da cuenta de prácticas comerciales, y de valores culturales y sociales, como la gestión colectiva del espacio y las estrategias individuales de los locatarios para atraer clientes y gestionar sus locales. Comprender las formas organizacionales permite identificar los factores que contribuyen a la eficiencia y la sobrevivencia de los mercados hasta nuestros días, así como los desafíos que enfrentan en un entorno económico cambiante.

Así pues, el estudio de las formas de organización de los mercados en la Ciudad de México no sólo es vital para comprender la dinámica actual de estos espacios económicos y culturales, sino también para anticipar su evolución futura. A través de este estudio, se puede contribuir al desarrollo de estrategias que aseguren que los mercados continúen siendo lugares de intercambio económico, encuentro cultural y cohesión social.

Dado que cada organización tiene una forma organizacional propia, es pertinente realizar un estudio de caso. Por ello, se realizó la investigación en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, ubicado en la alcaldía Iztapalapa. Este mercado cuenta con 104 locales, y aunque se anticipa que no todos estarán disponibles para colaborar con la investigación, se espera que los participantes representen una muestra significativa dada su cantidad.

La elección de este mercado se basa en varios factores. En primer lugar, su ubicación en una de las alcaldías más pobladas de la Ciudad de México proporcionará un contexto sustancioso en cuanto a las interacciones sociales y económicas. En segundo lugar, al tratarse de un mercado tradicional, cuenta con una variedad de productos y servicios, lo que permite un análisis de diferentes prácticas comerciales y organizacionales.

La investigación en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl nos ofrecerá un panorama detallado de su funcionamiento, a la vez que contribuirá al entendimiento de la forma organizacional que permite al mercado, y por tanto a los locatarios, seguir manteniéndose vigentes.

En suma, una investigación sobre la forma organizacional en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl aporta a dos grandes ejes: la sociedad y la investigación administrativa. Por un lado, realizar un estudio sobre el mercado permitirá conocerlo mejor como organización, y facilitará la implementación de políticas que impulsen su mejora. A largo plazo esto ayudará a la comunidad a mantener este centro de abasto esencial para cientos de familias y a continuar siendo una fuente importante de empleo.

Por el lado académico, su aporte radica en llenar un vacío en el conocimiento de las formas organizacionales de los mercados. Cómo se planteó en la problemática, la investigación sobre los mercados aún es escasa, especialmente en lo que respecta a verlos como organizaciones. Esta investigación no sólo enriquecerá el

conocimiento existente, a la vez proporcionará valiosas perspectivas sobre la gestión y administración de mercados tradicionales.

Capítulo 1. LOS MERCADOS PÚBLICOS: DE ESPACIOS COMERCIALES A ORGANIZACIONES

Introducción

Los mercados públicos en la Ciudad de México son mucho más que espacios comerciales, representan centros de intercambio económico, social y cultural que reflejan la historia y las dinámicas sociales de la ciudad. Desde la época prehispánica, con los mercados de Tlatelolco, hasta la consolidación de mercados modernos en el siglo XX, estos espacios han sido fundamentales para la vida urbana y la economía local.

Es por su valor en la sociedad que el estudio de los mercados ha sido objetivo de diferentes disciplinas, cada una de las cuales ha desarrollado enfoques específicos para comprender su funcionamiento y evolución. La economía, la antropología, la sociología y la historia han analizado los mercados desde diferentes perspectivas, centrándose en su impacto económico, sus dinámicas sociales y culturales, y su papel en la construcción de identidad local.

Sin embargo, una dimensión que ha sido menos explorada es la perspectiva organizacional. Adoptar una perspectiva organizacional permitirá entender cómo estas dinámicas internas sustentan el funcionamiento de los mercados, fortaleciendo su competitividad y su capacidad de adaptación a los cambios sociales.

Este capítulo tiene como objetivo analizar a los mercados públicos como organizaciones, explorando los elementos estructurales que los configuran y las dinámicas internas que determinan su evolución. Comprenderlos desde esta

perspectiva permitirá mejorar su gestión y desarrollo, y a la vez, ampliará el conocimiento de los mercados desde una perspectiva organizacional y administrativa.

Para ello, se empleará la definición de Richard Hall (1983), que funcionará como marco teórico para identificar y analizar las características estructurales y funcionales de los mercados públicos, contrastando así con el enfoque de otras disciplinas que los considera únicamente como espacios públicos.

Al incorporar la dimensión organizacional, será posible proponer un estudio del mercado desde la perspectiva de su forma organizacional, proporcionando una comprensión más completa de las dinámicas que sustenten su funcionamiento y evolución.

1.1 Los Mercados Públicos en la Ciudad de México

Los mercados en la Ciudad de México, tal como los conocemos hoy, son el resultado de un largo proceso de evolución que combina tradiciones y transformaciones. El mercado de Tlatelolco, fundado hace más de 500 años, fue uno de los más significantes de la época prehispánica. Hernán Cortés, conquistador español, lo describió de la siguiente manera: “dos veces la ciudad de Salamanca, toda cercada de portales alrededor, donde hay cotidianamente arriba de sesenta mil ánimas comprando y vendiendo” (Cortés, 1852, p.482). Este testimonio no solo refleja la grandeza del mercado de Tlatelolco, sino que también nos da una idea de la relevancia económica y social que tenía en la vida cotidiana de la época. Según Kenneth Hirth (2013), los mercados prehispánicos, fueron también el centro de

reunión informal en la sociedad prehispánica, funcionando como lugares donde las personas interactuaban con forasteros, convivían y se mantenían informadas sobre los sucesos en otras regiones, convirtiéndose en lugares de intercambio cultural.

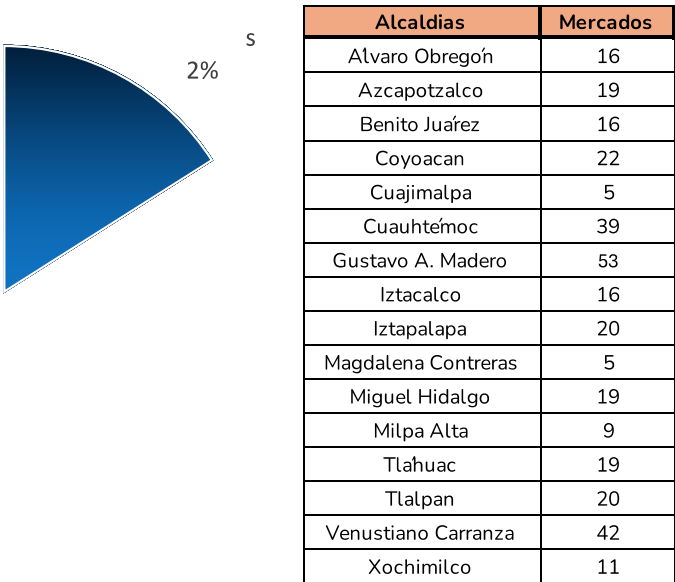
Tras la conquista, los mercados continuaron bajo el manejo de jueces indígenas, lo que favoreció que no sufrieran cambios significativos (Suárez, 2009). Sin embargo, en 1695 comenzó la construcción de *El Paríán*, un mercado dedicado principalmente a la comercialización de productos nacionales y mercancías provenientes de Filipinas. Este mercado operó durante casi 150 años, hasta que fue demolido en 1843 a consecuencia del deterioro bajo órdenes de Antonio López de Santa Ana (Ahuactzin, 2004).

La demolición de *El Paríán* no significó el fin del comercio en el México Independiente. Por el contrario, los comerciantes regresaron a las raíces prehispánicas ofreciendo sus productos en el suelo de las zonas donde se encontraba su clientela. El ofertar los productos en el piso sin un lugar donde resguardarlos, al paso de los ciudadanos y sin ningún control, promovió que, durante la República Restaurada, los mercados se convirtieran en lugares insalubres y carentes de seguridad (Mejía, 2020). Con el tiempo, y como parte de la búsqueda de orden y control durante el porfiriato, Porfirio Díaz, impulsó la construcción de mercados formales, siendo el mercado de la Merced, inaugurado en 1880, uno de los primeros (Hernández, 2020). La construcción de los mercados se convirtió en la mejor alternativa para que las autoridades resolvieran el problema del comercio en las calles, y durante el siglo XX, la construcción de mercados representó uno de los acontecimientos espaciales de más largo alcance en la

Ciudad de México, sustituyendo los espacios abiertos de venta por mercados modernos (Meneses, 2011).

En la actualidad existen 331 mercados públicos con más de 72,000 locales, distribuidos en las 16 Alcaldías de la Ciudad de México, donde se ofertan diversos productos de la canasta básica (Gobierno de la Ciudad de México, 2022). Estos mercados se distribuyen como lo muestra la gráfica 1:

Gráfica 1. Distribución de los Mercados Públicos por Alcaldía



Fuente: Elaboración propia con base en la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México. (2020). *Listado de mercados públicos de la Ciudad de México*.

De los 331 Mercados Públicos que se encuentran en la CDMX, la mayor cantidad se encuentran en la Alcaldía Gustavo A. Madero con 53, mientras que le siguen Venustiano Carranza con 42 y Cuauhtémoc con 39. Estos datos reflejan la distribución desigual de mercados en las diferentes alcaldías, resaltando la

importancia de estas zonas como centros clave de comercio y abastecimiento de la población. Al mismo tiempo, destacan la relevancia de los mercados públicos en la vida económica y social de la ciudad, ya que, según datos del INEGI, la Ciudad de México es la segunda entidad del país donde existe mayor número de mercados públicos (Ahuactzin, 2004).

Los mercados están clasificados en dos grandes categorías por el tipo de productos que ofertan en: tradicionales y especializados. Los mercados tradicionales, que representan la mayoría con alrededor de 286 establecimientos, se dedican principalmente a la venta de productos de primera necesidad. Por su parte, los mercados especializados, se enfocan en categorías específicas como alimentos preparados (15 mercados), ropa, zapatos y telas (10), plantas, flores y peces (8), abarrotes, cárnicos, pescados y mariscos, frutas y verduras, semillas y dulces (4), juguetes y bisutería (6), muebles, ferretería y jarcería (8) (Gobierno de la Ciudad de México, 2024).

En cuanto a la administración de los Mercados Públicos, las Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México (Gobierno de la Ciudad de México, 2022), mencionan dos tipos. El primer tipo de administración es llevado a cabo por la Dirección General Jurídica y de Gobierno de cada uno de los Órganos Político-Administrativos (Gobierno de la Ciudad de México, 2015), lo que implica que cada alcaldía es responsable de la gestión de los mercados dentro de su territorio. Esto incluye la supervisión general del funcionamiento, la asignación de espacios y la implementación de normativas.

El segundo tipo es la autoadministración, en el cual las organizaciones de comerciantes, junto con los locatarios de los mercados públicos, participan activamente en la administración del mercado. Esta modalidad de gestión abarca la responsabilidad sobre el mantenimiento, la reparación de instalaciones, la limpieza, la vigilancia, y la provisión de servicios básicos, como los sanitarios (Gobierno de la Ciudad de México, 2022). Ambos modelos administrativos buscan el correcto funcionamiento de los mercados, pero la autoadministración permite a los locatarios una mayor participación y control sobre las condiciones de trabajo, promoviendo una gestión más cercana y adaptada a las necesidades de los locatarios.

Más allá de su gestión administrativa, los mercados públicos no solo representan un espacio para la compra y venta de productos de la canasta básica y bienes especializados, también juegan un papel crucial en la economía local y urbana. Representan una fuente importante de empleo de aproximadamente 282 mil fuentes de empleo (Gobierno de la Ciudad de México, 2022), entre los que podemos ubicar a los locatarios, empleados, transportistas y otros relacionados con la cadena de suministros. Además, a nivel ciudad tienen un aporte económico al PIB comercial de la Ciudad de México de 1.7%, siendo parte de una de las redes más importantes de abastecimiento para los habitantes de la Ciudad de México (Gobierno de la Ciudad de México, 2022) con alrededor de 190 millones de pesos semanales (Dirección de Comunicación Social, 2022).

Mientras que, a nivel local, fomentan la economía de barrios, creando un círculo económico que beneficia tanto a pequeños comerciantes como a los consumidores locales. Estos espacios no solo son vitales como fuentes de abastecimiento, dentro

de ellos se genera una relación cercana entre la comunidad y el comercio, fortaleciendo el tejido socioeconómico local.

No obstante, a pesar de la importancia histórica, social y económica que se ha señalado, los mercados públicos enfrentan amenazas significativas debido a la competencia de las grandes cadenas comerciales. Los precios competitivos y la accesibilidad que estas ofrecen han provocado una disminución de afluencia en los mercados tradicionales. Según Giglia (2018), por cada mercado público en la ciudad, hay once supermercados y mini-supermercados, lo que refleja el creciente predominio de estos establecimientos en el entorno urbano. A pesar de ello, 33% de los hogares en la Ciudad de México se abastecen exclusivamente en mercados públicos; es decir, uno de cada tres capitalinos depende únicamente de estos mercados para sus compras, según afirmó Fadlala Akabani Hneide, secretario de Desarrollo Económico (Salinas, 2022).

Por lo anterior, es fundamental que se implementen acciones para garantizar que los mercados públicos sigan siendo centros de abastecimiento claves para la comunidad. Estas acciones deben abarcar desde medidas gubernamentales, como apoyos económicos para la modernización de la infraestructura, hasta iniciativas que promuevan la competitividad frente a las grandes cadenas comerciales. Además, es importante promover los beneficios de comprar en los mercados públicos, no solo en términos económicos, sino en lo relativo a la preservación de las tradiciones y su papel como referente de identidad local al ser un importante punto de convivencia, que forja lazos de confianza, ayuda e interés entre productores, comerciantes y clientes (Peinhardt, 2022).

Asimismo, es fundamental que los investigadores de distintas disciplinas vean en los mercados públicos una oportunidad para el desarrollo de trabajos de investigación. Esto permitirá aumentar la visibilidad de estos espacios, a la vez que se identificarán áreas de oportunidad para su mejora. Al profundizar en el estudio de estos lugares emblemáticos, el conocimiento generado podrá aplicarse en diversas áreas, contribuyendo a su preservación y fortalecimiento como centros económicos, sociales y culturales.

1.2 Impacto multidisciplinario de los mercados

El estudio de los mercados públicos ha sido abordado desde diferentes enfoques, que varían según el tipo de investigación realizada. Dependiendo del tipo de enfoque (histórico, antropológico, económico, sociocultural, entre otros), el marco teórico y los objetivos del estudio serán distintos, lo que permite explorar distintos aspectos de los mercados públicos, como su evolución histórica, su papel en la economía, las dinámicas sociales y culturales que se desarrollan dentro y alrededor de ellos, así como su impacto en la organización y estructura de las ciudades.

Entre los enfoques revisados, los estudios de carácter económico destacan por su relevancia en el análisis de los mercados públicos. La importancia de los mercados en el PIB, en la generación de empleo y su desempeño como centros de abasto, ha fomentado un fuerte interés en su estudio. Un ejemplo es el trabajo de Angela Giglia (2018), *“Comercio, consumo y cultura en los mercados públicos de la Ciudad de México”*. A través de enfoques cualitativos y cuantitativos, Giglia demuestra cómo los mercados son esenciales para la vida cotidiana y la identidad local debido a su aporte económico, social y de abastecimiento a cientos de familias mexicanas.

De manera similar Garza-Bueno (2013), en su obra *“Mercados públicos y competitividad: El Palmar y Las Flores de Ciudad Nezahualcóyotl”*, examina los mercados públicos desde una perspectiva económica, destacando la importancia de la modernización de estos mercados como esencial para mantener su relevancia y competitividad frente a nuevos formatos comerciales. Además, Morante, Troya y Parrales (2023), con su investigación titulada, *“Prácticas de economía circular en mercados públicos”*, se centran en la importancia de la economía circular como un modelo sostenible en respuesta a la crisis ambiental global, específicamente en los mercados públicos por su importancia como bienes municipales.

Los anteriores son sólo algunos ejemplos de cómo los mercados son analizados desde un enfoque económico, pero este no ha sido el único. Los enfoques antropológicos, históricos, etnográficos y sociológicos han generado importantes investigaciones sobre los mercados públicos con puntos de vista que se centran en las personas que los constituyen y en las complejas dinámicas sociales y culturales que se desarrollan en estos espacios. Las personas que conforman el mercado no sólo participan en los intercambios comerciales, también forman parte de una red social que influye en la identidad y relaciones de poder dentro de la comunidad.

La sociología nos ha brindado trabajos como el de Mario Del Roble (2018), titulado *“El patrimonio cultural de los mercados públicos en la Ciudad de México. Manifestaciones culturales en los mercados públicos de la Ciudad de México”*, donde explora cómo los mercados públicos son espacios que preservan y reproducen diversas manifestaciones culturales. El enfoque brindado por Del Roble nos recuerda la importancia de los mercados como guardianes del patrimonio

cultural, donde las tradiciones locales se mantienen vivas a través de prácticas cotidianas.

Por otro lado, Andrés Hernández y Andreeva Eneva (2016), en su estudio “¿Mercados, museos o malls?”, investigan la transformación y la dualidad de los mercados públicos, analizando cómo estos espacios tradicionales se encuentran en tensión entre su función original como centros de abasto y su adaptación a las nuevas formas de consumo, comparándolas con museos y centros comerciales.

El enfoque etnográfico también permite una comprensión profunda y contextualizada de las dinámicas que ocurren en los mercados. Esto se ejemplifica con el trabajo de Bye y Linares (2016), “*Traditional Markets in Mesoamerica: A Mosaic of History and Traditions*”, donde exploran los mercados tradicionales de Mesoamérica y analizan cómo estos espacios reflejan un mosaico de historia y tradiciones que han perdurado a lo largo del tiempo. El enfoque etnográfico permite una comprensión más profunda y contextualizada de las dinámicas que ocurren en los mercados, haciendo una contribución significativa.

La antropología también se ha destacado por su participación en la investigación de los mercados públicos impulsada por el interés en la diversidad cultural y social que estos espacios albergan. Un ejemplo es el trabajo de Vicente Moctezuma (2023), “*Vulnerabilidad y violencia en el comercio popular, Ciudad de México*”, que analiza las dinámicas de violencia interpersonal que configuran las condiciones laborales del comercio popular, con un enfoque particular en el mercado de La Merced.

Asimismo, la investigación de Natalia Griselda (2003), *“Tepito todo se vende menos la dignidad. Espacio público e informalidad económica en el Barrio Bravo”*, nos brinda otra perspectiva antropológica de uno de los mercados más icónicos de la Ciudad de México, profundizando en cómo la informalidad económica y el uso del espacio público contribuyen a la formación de la identidad colectiva. De manera similar, Claudia Gasca (2007) en su tesis de maestría *“El mercado República de San Luis Potosí: un estudio sobre los usos, la lucha y el control del espacio”*, analiza las complejas relaciones que se construyen al interior del Mercado República.

En cuanto al enfoque administrativo, también se han realizado importantes investigaciones que se centran en la organización, gestión y funcionamiento interno de los mercados. Este enfoque analiza cómo se administran los recursos, la toma de decisiones y la implementación de las estrategias que permiten su operatividad y competitividad. Diana Marcillo, Douglas Chilan, Francisco Nazario y Freddy Lozano (2020) son ejemplo de lo anterior con su trabajo *“Modelo de gestión organizacional en la administración de los productos alimenticios que se expanden en el mercado de Jipijapa”*. Esta investigación propone un modelo de gestión organizacional específicamente diseñado para optimizar la administración de productos alimenticios en el mercado de Jipijapa en Ecuador. Este tipo de estudio aporta importantes recomendaciones sobre cómo estructurar eficientemente las operaciones de un mercado, asegurando la calidad y disponibilidad de productos, y mejorando la coordinación entre los diferentes actores involucrados en la cadena de suministro.

De manera similar, Gemma González (2018), en su investigación *“La gestión en los mercados tradicionales de México”*, examina prácticas de gestión en los mercados tradicionales, identificando los desafíos y oportunidades que enfrentan en un entorno cada vez más competitivo. González analiza cómo las técnicas de gestión adecuadas pueden mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción de los consumidores y la sostenibilidad a largo plazo de los mercados. González resalta la importancia de adaptar las estrategias administrativas de los locatarios para enfrentar las presiones de la modernización.

Finalmente, el trabajo de Miguel Ramírez y Juliana Álvarez (2020), *“Propuestas de estrategias, procesos administrativos contables para negocios en un mercado público”*, identifica la falta de profesionalización en la administración de los negocios de los locatarios como uno de los principales obstáculos para su crecimiento económico, por lo que ellos proponen estrategias y formatos de registro contable y administrativo que podrían mejorar la toma de decisiones y la eficiencia.

De igual manera, la importancia de los mercados se ha visto presente frente a acontecimientos inesperados como la pandemia de COVID-19. Por ejemplo, Ramsés Cruz (2020) realizó la investigación *“Los mercados tradicionales de la Ciudad de México ante la peste de nuestro tiempo”*, donde analiza como estos mercados se adaptaron y sobrevivieron ante la crisis sanitaria. De manera similar Tiana Bakic (2020) desarrolló *“Alimenta en la pandemia: una reflexión sobre el COVID-19 en los mercados públicos”*, donde reflexiona sobre el impacto que la pandemia tuvo sobre estos espacios, subrayando su resiliencia y la capacidad de los mercados para seguir abasteciendo a la población en momentos de crisis.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se confirma que el estudio de los mercados públicos va más allá de su función como espacios comerciales. Estos mercados deben ser considerados como lugares integrados en la comunidad, que reflejan la identidad local y actúan como escenarios clave para comprender la evolución y dinámicas de las relaciones humanas, el desarrollo social y la preservación de las tradiciones. Esta riqueza de aspectos ha traído y motivado a diversas disciplinas a explorar su complejidad.

1.3 Hacia una noción organizacional del Mercado Público

Para comprender la complejidad y el impacto de los mercados públicos, es necesario partir de una definición desde la perspectiva disciplinaria en la que se investiguen. En el apartado anterior, observamos como los mercados públicos han sido fuente de interés para diferentes disciplinas. Sin embargo, desde la perspectiva organizacional y administrativa se ha identificado una escasez de investigaciones que aborden una definición clara de los mercados como organizaciones.

La idea de redefinir ciertos espacios como organizaciones no es novedosa, ya que ha sido abordada previamente en otros estudios. Investigaciones como la de Reyes Rodríguez, De la Rosa y Contreras (2012) demuestran que diversos espacios sociales, que nos son tradicionalmente reconocidos como organizaciones formales, pueden ser analizados bajo una lógica organizacional. En su estudio, estos autores abordan el caso específico de la biblioteca, redefiniéndola como organización al ir más allá de su función tradicional de conservación y acceso a la información, para reconocer los fenómenos organizacionales que ocurren “en y alrededor de las organizaciones” (Rodríguez, et. al., 2012. p. 131).

Un ejemplo adicional de esta línea de análisis es el trabajo de De la Rosa, Camacho Pérez y Magallón Hernández (2017), en el que los autores desarrollan el concepto de ecoaldea como una organización. Según ellos, interpretar la ecoaldea como una organización permite favorecer el desarrollo del conocimiento organizacional e incentiva las discusiones sobre esquemas alternativos de ordenamiento social (De la Rosa, et. al., 2017). Esto se debe a que estas comunidades autogestionadas operan mediante diversos fenómenos organizacionales, como las dinámicas de autoridad, división de roles y mecanismos de coordinación que estructuran su funcionamiento y garantizan su adaptación.

Un aporte adicional es la investigación de De la Rosa (2004), quien propone la redefinición de la microempresa a partir del concepto de organización. De la Rosa considera que la manera de concebirla y la intención de actuar sobre ella representa, a su vez, factores que limitan su entendimiento y desarrollo (De la Rosa, 2004). Asimismo, menciona que ampliar la definición de las microempresas para comprenderlas no solo como empresas sino también como organizaciones permitirá una mejor comprensión de sus dinámicas y factores que influyen en ellas.

Es así como estos tres estudios, entre otros, nos dan las bases para abordar el análisis de otros espacios sociales, como los mercados públicos, desde una perspectiva organizacional. La reinterpretación de las bibliotecas, ecoaldeas y microempresas como organización demuestran que, más allá de su función original o de sus concepciones tradicionales que las definen, estas estructuras operan mediante dinámicas internas complejas que permiten ampliar el campo de conocimiento que se tiene sobre ellas.

Por ello, en este apartado nos centraremos en definir los mercados públicos como organizaciones, explorando los elementos clave que los configuran y su papel dentro de la comunidad. Antes, es necesario entender por qué la mayoría de las investigaciones existentes definen a los mercados como espacios públicos, pues ello es esencial para captar su relevancia social y cultural. Una vez comprendido, podremos avanzar en un enfoque organizacional y administrativo que permita un análisis más profundo.

1.4 Los Mercados Públicos como espacio público

El estudio de los mercados por parte de diferentes disciplinas ha dado lugar a una variedad de definiciones, ya que cada campo los analiza desde su propia perspectiva, ya sea económica, histórica o antropológica, por mencionar algunas. Sin embargo, todas estas disciplinas, coinciden en que los mercados públicos son, ante todo, un espacio público. Como señala García Cruz y Coral Cárdenas (2004), “el espacio público es el lugar en donde se desarrollan nuestros derechos ciudadanos, nuestras necesidades básicas y esenciales de ser, estar, convivir, enfrentar; y se establece tanto en la relación subjetiva como en el objeto físico o en el proceso interactivo de ambos” (p.104). Esto significa que el papel de los mercados públicos va más allá de entenderse como simples áreas físicas donde se compran y venden productos.

De este modo, los mercados públicos son espacios que favorecen la sociabilidad, lugares donde los ciudadanos no solo realizan intercambios comerciales, sino que también se relacionan entre sí, profundamente marcados por la cultura local (Medina, 2019). La gran mayoría de las personas que frecuenta un mercado no solo

va a intercambiar dinero por bienes y servicios que, al hacerlo parte de su rutina, participan en el intercambio de experiencias, tradiciones y valores, estableciendo vínculos y relaciones que refuerzan el tejido comunitario. Estos puntos de encuentro se convierten en espacio de transacciones entre personas de diferentes orígenes y creencias, convirtiéndolos en verdaderos lugares de comunicación intercultural (Castellani, 2004 en Medina, 2013).

En este sentido, los mercados se transforman en el reflejo de la identidad de la comunidad, donde las costumbres y las prácticas culturales se transmiten de generación en generación, preservando y adaptando las tradiciones locales. Cada uno de los 331 mercados de la Ciudad de México poseen particularidades que los hacen únicos, pues más allá de su función económica, representan espacios donde se reproduce la vida social y cultural. Como señala Giglia (2018), los mercados públicos urbanos han sido “lugares articuladores del tejido local, repositorios de tradiciones culturales de gran importancia para la identidad local y nacional y como espacios adecuados para la implementación de operaciones de revalorización inmobiliaria y turística” (en Delgadillo, 2016; Gasca, 2007; Gonzales, 2017, en Giglia, 2018, p.11).

A pesar de estar ubicados dentro de una misma ciudad, los barrios y colonias en los que se encuentran influyen en su identidad organizacional, haciendo que cada mercado sea una representación viva de la diversidad cultural y social que define a su entorno.

Es por lo anterior que podemos entender el por qué las distintas disciplinas toman a los mercados públicos como espacios públicos, ya que implicó una definición más completa. Al concebir a los mercados como espacios donde se fomenta la interacción social, el intercambio cultural y la construcción de identidades, se reconoce su importancia desde diferentes perspectivas. Esto los convierte en objeto de estudio no solo para la economía, predominante hasta ahora en los estudios de los mercados públicos, sino también para disciplinas como la antropología o sociología, que examina las dinámicas sociales y culturales que se desarrollan en estos espacios.

1.5 Definiendo al Mercado Público como Organización

Estamos de acuerdo en que los mercados públicos son espacios públicos porque, además de ser lugares donde se realizan intercambios comerciales, también cumplen funciones sociales, culturales y comunitarias. Son accesibles a todos los ciudadanos y actúan como puntos de encuentro donde se fomentan la interacción entre personas. Además, en ellos se preservan y transmiten las tradiciones locales, convirtiéndolos en piezas clave del tejido social y cultural de la comunidad. Pero los mercados públicos también son organizaciones.

Definir qué es una organización no es una tarea sencilla. Al igual que ocurre con los enfoques disciplinarios que intentan buscar conceptualizar al mercado para facilitar su investigación, la definición de organización deberá adaptarse a las necesidades específicas de quienes las estudian. Existen diferentes niveles y ámbitos a considerar al analizar las organizaciones, lo que ha llevado a que cada autor y su

enfoque propongan definiciones variadas, dificultando así la creación de una definición holística.

Con lo anterior no se pretende sugerir que algunas definiciones de organización sean mejores que otras, sino destacar que las organizaciones son sistemas complejos estudiados desde diferentes campos disciplinarios, lo que ha promovido una variedad de enfoques. Por lo tanto, cada definición variará según el punto de vista adoptado, la hipótesis planteada, los objetivos de investigación, y el contexto en el que se estudiaran. Esta diversidad de definiciones, en lugar de entenderse como un obstáculo para el estudio de las organizaciones, enriquecerá nuestra comprensión y entendimiento de las organizaciones desde múltiples perspectivas.

Ante esta variedad de definiciones sobre organización, se eligió la definición de Richard Hall (1983) donde la describe como:

Una colectividad con unos límites relativamente identificables un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas por lo general con un conjunto de objetivos. (p.33)

La elección de la definición de Hall no es arbitraria, pues a pesar de que el mismo la define como “una definición bastante confusa” (Hall, 1983, p.33), responde a las necesidades de la presente investigación, al considerarse que puede ser aplicada a diversos tipos de organizaciones, desde pequeñas empresas a grandes corporaciones, así como organizaciones públicas y privadas. Además, involucra

factores como la estructura, su interacción con el entorno, la mira en los objetivos y aspectos sociales.

Por consiguiente, se relacionarán las características desglosadas por Hall en su definición con las de los mercados públicos, con el fin de determinar si cumplen con los criterios necesarios para ser considerados una organización. Es importante señalar que esta definición del mercado como organización debe entenderse de manera general. Aunque en teoría todos los mercados deberían ajustarse a estos criterios organizacionales, en la práctica no todos reflejan dichas dinámicas de forma uniforme o completa. Factores como la informalidad, las relaciones comunitarias o la limitada aplicación de la normativa pueden generar variaciones en la manera en que cada mercado opera como organización, lo que provoca que algunos se aproximen más que otros al modelo teórico propuesto.

Para explorar esta relación con mayor detalle, se presenta un resumen en la siguiente tabla, para luego desarrollar cada uno de esos puntos.

Tabla 2. Características de Hall (1983) aplicadas a los Mercados Públicos

| Característica de Hall (1983) | Descripción | Ejemplo en mercados públicos |
|--|---|--|
| Colectividad con límites relativamente identificables | Se refiere a las relaciones sociales dentro de los límites físicos y sociales de la organización. | Los mercados tienen límites físicos (espacios) y sociales (locatarios, proveedores, consumidores). |
| Orden normativo | Establece un conjunto de normas formales e informales que regulan el desempeño de la organización. | Normas como el Reglamento de Mercados y las Normas para la Regulación de los Mercados Públicos. |
| Rangos de autoridad | Hace referencia a la estructura jerárquica y autoridad dentro de la organización. | Los mercados públicos tienen administradores designados por las Alcaldías y supervisados por SEDECO, con auxiliares encargados de la vigilancia, pero sin autoridad sancionadora |
| Sistemas de comunicación | Los sistemas que permiten la coordinación a través del intercambio de información entre los miembros. | El personal auxiliar comunica los oficios del administrador, asegurando fluidez entre locatarios |
| Sistemas de pertenencia coordinados | Mecanismos que regulan a los miembros y sus actividades dentro de la organización. | Normas que regulan los giros permitidos y la distribución de espacios entre locatarios. |
| Existencia relativamente continua en un medio | La organización debe adaptarse y sobrevivir en un entorno cambiante. | Los mercados han sabido ajustarse a cambios como la globalización y la tecnología. |
| Actividades relacionadas con un conjunto de objetivos | Las actividades deben estar orientadas hacia la consecución de objetivos comunes entre los miembros. | Los locatarios se alinean en objetivos individuales (su negocio) y colectivos (supervivencia del mercado). |

Fuente: Elaboración propia con base en Hall (1983)

La primera característica de organización mencionada por Hall (1983) es *la colectividad con unos límites relativamente identificables*, que hace referencia a las relaciones sociales que se existen entre los individuos que interactúan dentro de las organizaciones, es decir, dentro sus propios límites (Hall, 1983). En el caso del mercado público este espacio físico actúa como un límite claro y definido que va a delimitar a la organización respecto de su ambiente y establece el marco en el cual se van a desarrollar las diversas interacciones sociales. El límite no solo será físico sino social, al aceptar a ciertos grupos como los locatarios, proveedores y consumidores, también se excluye a otros que no forman parte de la dinámica.

Es dentro de este espacio donde se desarrollan diversas relaciones sociales que, como menciona Hall, “no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone estructuras de interacción” (1983, p.29). Los locatarios, por ejemplo, no solo ocupan su lugar de venta, también se relacionan entre sí creando redes de cooperación y, en algunos casos, de competencia. Las relaciones entre los locatarios y los proveedores también están reguladas por acuerdos de suministro y colaboración, garantizando a los locatarios el abastecimiento de productos. Además, la interacción entre locatarios y consumidores es de las relaciones más fundamentales, al satisfacer la demanda de la comunidad y mantener un flujo económico dentro del mercado. En este sentido, los mercados públicos cumplen con la característica colectividad con límites identificables, no solo en lo que se refiere al espacio físico sino también a través de las dinámicas sociales que se desarrollan en su interior.

La segunda característica en la definición de organización elaborada por Hall (1983) señala que debe existir un *orden normativo*. Los mercados públicos, como toda organización, cuentan con un orden normativo tanto formal como informal. Este orden normativo formal está constituido por un conjunto de normas y leyes establecidas legalmente por el Gobierno de la Ciudad de México, las cuales regulan y orientan su desempeño. Entre las principales normativas que rigen los mercados públicos se encuentran:

- Reglamento de Mercados para el Distrito Federal (Gobierno de la Ciudad de México, 2021) publicado en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el 1 de junio de 1951. En este reglamento se establecen las disposiciones generales para la administración y funcionamiento de los Mercados Públicos.
- Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México. (Gobierno de la Ciudad de México, 2022). Tiene por objetivo establecer los mecanismos para la regulación y funcionamiento de los Mercados Públicos e incluye una serie de apartados que prometen potencializar y actualizar la actividad económica de los mercados públicos de la Ciudad de México.
 - Lineamiento para la operación y funcionamiento de los mercados públicos del Distrito Federal.
 - Normas para las Romerías¹ en Mercados Públicos de la Ciudad de México. Regula los eventos comerciales temporales, asegurando que

¹ Se entiende por romerías a las actividades comerciales llevadas a cabo por los locatarios en temporadas específicas.

se lleven a cabo de manera adecuada y bajo las condiciones establecidas.

- Catálogo de Giros para el Desarrollo de Actividades Comerciales en Mercados Públicos de la Ciudad de México. Tiene por objetivo establecer los giros a través de los cuales, los locatarios o comerciantes permanentes podrán desempeñar sus actividades comerciales en los Mercados Públicos.
- Empadronamiento, Refrendo y Autorización hasta por 90 días. Que tiene por objetivo mejorar mediante la modernización, las prácticas para el correcto empadronamiento de los comerciantes permanentes en los Mercados Públicos.

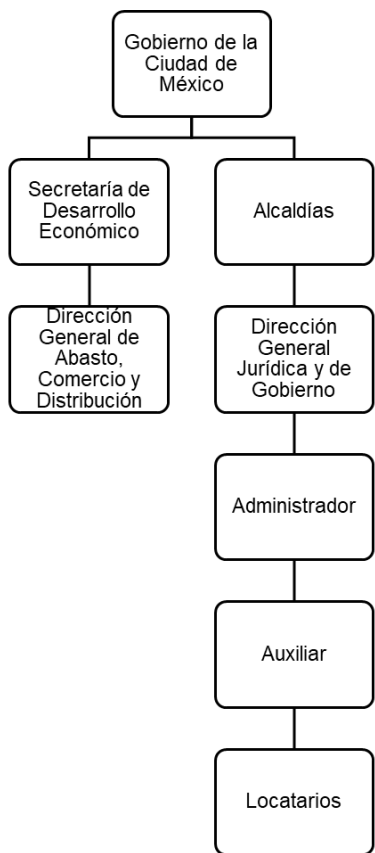
Estas normativas son las que rigen la administración y gestión de los mercados públicos, y proporcionan el marco formal para su operación. Sin embargo, junto a este marco formal, existe también un orden normativo informal que influye en el funcionamiento diario de los mercados públicos. Este orden normativo informal está compuesto por los acuerdos y costumbres no escritos que han sido desarrollados y mantenidos por los locatarios a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, las relaciones entre los locatarios a menudo carecen de un respaldo de la normativa oficial, pero aun así éstas son respetadas y aplicadas por la comunidad. Algunas de estas normas informales pueden incluir acuerdos sobre los espacios de venta, fijación de precio o la resolución de conflictos.

Este orden normativo informal es fundamental para el desarrollo de relaciones sociales en las organizaciones, ya que permite un entorno que se adapta a las necesidades específicas de, en este caso, los locatarios, y que, en cierto grado, las normativas formales no pueden llegar a satisfacer. El equilibrio entre ambos tipos de normativas es indispensable para garantizar el éxito de las organizaciones, incluidos los Mercados Públicos. Por lo anterior, es que queda demostrado que los mercados públicos cumplen con esta segunda característica que Hall (1983) identifica en su definición de organización: un orden normativo.

En la definición de Hall, se menciona como tercera característica los *rangos de autoridad*. Los rangos de autoridad de los mercados públicos se pueden interpretar a través de lo estipulado en las Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México (Gobierno de la Ciudad de México, 2022). Aunque no existe un esquema gráfico de las jerarquías de los mercados públicos, se elaboró uno para facilitar su comprensión de manera visual.

Esquema 1. Estructura Jerárquica de los Mercados Públicos de la Ciudad de México



Fuente: Elaboración propia con base en Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México.

Cada una de las Alcaldías de la Ciudad de México es responsable de nombrar un Administrador a través de la Dirección General Jurídica y de Gobierno. Este administrador, a su vez, debe designar a un Auxiliar, cuya función principal es ejercer la vigilancia y supervisión de la operación y el funcionamiento del mercado. Aunque el auxiliar no está facultado para realizar gestiones o imponer sanciones de ninguna índole sobre los locatarios, si es el encargado de reportar las necesidades

de obras y mantenimiento del mercado, así como de atender las observaciones y quejas de los locatarios.

Por otro lado, también se encuentra la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), que, a través del titular de la Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución, tiene atribuciones importantes, como la supervisión del funcionamiento de los mercados y el emitir el catálogo de giros. Estas funciones permiten garantizar que los mercados operen de manera adecuada y que los productos y servicios ofrecidos cumplan con los estándares y regulaciones establecidas.

La cuarta característica corresponde a los sistemas de comunicación. Estos sistemas permiten la correcta coordinación a través del intercambio de información entre sus miembros. Como señala Barnard (1983), “las técnicas de comunicación son una parte importante de cualquier organización y son los problemas preeminentes de muchos” (p.89), y los mercados públicos no son la excepción.

En este sentido, el artículo 10 inciso II de las Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México establece que es obligación del personal auxiliar de los mercados públicos distribuir los oficios o circulares que emita el administrador, lo que asegura una comunicación fluida y eficiente entre los locatarios para el correcto funcionamiento del mercado.

Los *sistemas de pertenencia coordinados*, quinta característica en la definición de organización de Hall (1983) se ven reflejados en las *Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México* (Gobierno de la Ciudad de México, 2022) y el *Reglamento de Mercados* (Gobierno de la Ciudad de

México, 2021). Estas normas funcionan como los mecanismos que regulan a los miembros dentro de la organización y cómo coordinan sus actividades.

Por ejemplo, en las *Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México* está incluido el *Catálogo de Giros para Mercados Públicos*, que regula el tipo de productos y/o servicios que los miembros del mercado pueden ofrecer, establecen la distribución de espacios, así como las obligaciones de cada uno de los locatarios en relación con su puesto, en la forma, el color y las dimensiones de sus puestos. De esta manera, se observa como las normas contribuyen a la coordinación de las actividades de los miembros y garantizan el funcionamiento ordenado del mercado.

La sexta característica desarrollada por Hall (1983) en su definición de organización es la *existencia relativamente continua en un medio*. En el caso de los mercados públicos, este medio puede entenderse como el conjunto de factores económicos, sociales, políticos y culturales que influyen en su funcionamiento y evolución. Los mercados públicos han mantenido su relevancia desde la época precolonial, adaptándose a los cambios significativos que han transformado su entorno, como la globalización, la urbanización y el avance tecnológico.

Esta capacidad de adaptación y continuidad en un entorno cambiante demuestra que los mercados públicos operan como sistemas organizacionales complejos que interactúan con su medio para garantizar su permanencia y estabilidad a lo largo del tiempo.

La séptima y última característica señalada por Hall (1983) es *actividades relacionadas con un conjunto de objetivos*, que se refiere a las actividades diarias de los locatarios en el mercado y cómo estas están encaminadas hacia objetivos comunes.

Es un hecho que los mercados funcionan diferente a una empresa convencional. En una empresa, los trabajadores tienen objetivos impuestos por un tercero (el empleador), que, idealmente, no afecta sus vidas personales, ya que sus responsabilidades con la empresa terminan cuando salen físicamente de su lugar de trabajo. En cambio, en un mercado, los objetivos pueden entenderse de dos formas: los objetivos individuales de cada locatario y los objetivos generales del mercado como entidad colectiva.

Los objetivos individuales se refieren a que cada locatario considera su local como un negocio propio, del cual es el principal responsable, más que del mercado en su conjunto. Esto quiere decir que cada locatario puede tener metas específicas, como aumentar sus ventas, atraer clientes o ampliar su oferta de productos, estos pueden variar respecto de los objetivos de otros locatarios. Por otro lado, los objetivos generales del mercado reflejan el interés colectivo de los locatarios en asegurar la estabilidad y continuidad del mercado como una entidad organizada. Esto incluye metas como mantener la afluencia de clientes, conservar las instalaciones y promover la identidad cultural del mercado.

Este equilibrio entre los objetivos individuales y colectivos es esencial para el funcionamiento de los mercados públicos. Según Hall (1983), las organizaciones

deben coordinar las actividades de sus miembros hacia el cumplimiento de objetivos comunes para asegurar su continuidad y éxito. En el caso de los locatarios, aunque cada uno tenga objetivos individuales, estos objetivos deben alinearse con los objetivos generales del mercado como una entidad colectiva. Estas se hacen evidentes a través de las acciones colectivas como la participación en actividades promocionales y el cumplimiento de las normativas.

Con lo anterior, y basados en la definición de Hall (1983), podemos decir con certeza que los mercados públicos cumplen con los criterios necesarios para ser considerados organizaciones. Es importante hacer este tipo de reflexiones para dejar de lado la concepción común de una organización como una “serie de ordenados cubículos dispuestos de acuerdo con una lógica arquitectónica abstracta” (Simon, 1978). Las organizaciones están en todo nuestro entorno, aunque la idea tradicional, reforzada por los organismos gubernamentales y empresariales (Simon, 1978), pueden limitar nuestra percepción de su diversidad y complejidad de las formas organizacionales.

Conclusión

A partir de lo anterior, se concluye que los mercados públicos pueden considerarse como organizaciones, ya que son espacios donde las relaciones sociales y comerciales están estructuradas mediante dinámicas de poder, cooperación y competencia. Su funcionamiento no solo responde a una lógica económica del intercambio comercial, también responde a procesos organizacionales complejos, en los que las decisiones individuales de los locatarios deben alinearse con los objetivos colectivos para garantizar su continuidad y estabilidad.

La combinación de las normas formales e informales, las estructuras de autoridad y los mecanismos de comunicación permiten que los mercados públicos se mantengan como sistemas funcionales y adaptativos, incluso ante cambios en su entorno económico, social, cultural y político. Desde este punto de vista, los mercados públicos no solo son espacios comerciales, sino también sistemas organizacionales que operan mediante patrones organizacionales definidos.

Adoptar esta visión organizacional de los mercados públicos permitirá analizar aspectos que una definición limitada a su carácter de espacio público podría pasar por alto. Esta limitación afecta el conocimiento que tenemos sobre los mercados públicos, lo que a su vez repercute tanto en su estudio como en su desarrollo futuro. Considerar a los mercados como organizaciones nos va a permitir observar con mayor detalle factores esenciales que los conforman, como los sistemas de autoridad, comunicación y distribución de funciones que hacen posible su funcionamiento diario. Esta nueva perspectiva no solo pretende enriquecer el campo de estudio, sino también el abrir la puerta a mejores estrategias para su gestión y desarrollo. Para que los mercados sigan desarrollándose es necesario el comprenderlos no solo como espacios físicos, sino como entidades organizacionales complejas.

En este sentido, es importante recordar que, como se mencionó al inicio de este capítulo, la definición del mercado como organización debe entenderse de manera general, ya que cada mercado cumple con estas características de manera particular, dependiendo de diversos factores como el contexto económico, social, cultural y político. Por lo tanto, si lo que se pretende es tener un conocimiento

profundo sobre los mercados públicos, específicamente de los de la CDMX, es necesario analizar su forma organizacional. Comprender cómo se estructuran, cómo operan y cómo se adaptan permitirá tener una visión más clara de su funcionamiento y evolución.

Capítulo 2. ANTECEDENTES DE LA FORMA ORGANIZACIONAL

Introducción

Las organizaciones evolucionan a lo largo del tiempo debido a un proceso constante de adaptación a su entorno. Los cambios en las dinámicas sociales, las regulaciones gubernamentales, las transformaciones tecnológicas y las modificaciones en las demandas del mercado influyen en esta evolución. El estudio de las organizaciones también ha evolucionado, adaptando sus enfoques y metodologías para comprender mejor cómo las organizaciones responden a estos cambios y cómo logran mantener su estabilidad y competitividad en un contexto cambiante.

La necesidad de comprender cómo las organizaciones operan y se transforman ha llevado a la formulación de distintas perspectivas teóricas que han servido como base para su análisis. En este sentido, el desarrollo de enfoques como la teoría de la contingencia, el diseño organizacional y el configuracionismo han sido clave para la construcción de un marco teórico que permita interpretar la manera en que las organizaciones configuran su estructura y funcionamiento en entornos de constantes cambios.

Estas perspectivas han proporcionado herramientas fundamentales para el análisis organizacional, permitiendo estudiar tanto la relación de las organizaciones con su entorno como la integración de sus distintos elementos internos. Al ser perspectivas que se centran en aspectos como adaptación estructural, toma de decisiones estratégicas y coherencia entre los componentes organizacionales, han permitido

un entendimiento profundo de la forma en que las organizaciones se estructuran y evolucionan.

En este sentido, el objetivo de este capítulo es doble. En primer lugar, se busca mostrar la evolución en el estudio de las organizaciones, destacando cómo las teorías organizacionales han transitado de enfoques rígidos y mecanicistas hacia perspectivas más dinámicas y adaptativas. En segundo lugar, y con mayor relevancia, se pretende sentar las bases para la consolidación del concepto y estudio de la forma organizacional, proporcionando un marco teórico que facilite la comprensión de su desarrollo y aplicación en diversos contextos.

Así pues, este capítulo seguirá una línea histórica que permitirá comprender la evolución de estos enfoques organizacionales. Comenzará con las contribuciones de Weber y Taylor, quienes sentaron las bases de la teoría organizacional moderna desde enfoques complementarios. Weber desarrolló la teoría de la burocracia, que estableció un modelo de organización basado en jerarquía, reglas y racionalidad, mientras que Taylor propuso la administración científica, enfocada en la optimización de la productividad mediante la especialización del trabajo, el análisis de tiempos y movimientos, y la implementación de incentivos salariales. Posteriormente, se abordará la teoría de la contingencia, que destacó la necesidad de adaptar la estructura organizacional al entorno. Luego, se explorará la teoría de diseño organizacional de Galbraith, que resalta la influencia de las decisiones estratégicas en la configuración interna de las organizaciones. Finalmente, se estudiará el configuracionismo de Mintzberg, que explica cómo las organizaciones

adoptan configuraciones estructurales específicas para equilibrar estabilidad y adaptación, dependiendo de las condiciones del entorno.

2.1 Burocracia

A principios del siglo XX, Weber y Taylor sentaron las bases de la teoría organizacional moderna desde enfoques complementarios. Weber desarrolló el concepto de burocracia con base en su modelo del tipo ideal, para estructurar las organizaciones mediante jerarquías claras, reglas formales y una división del trabajo especializada, mientras que Taylor propuso la administración científica, enfocada en la optimización de la productividad a través del análisis de tiempos y movimientos, la especialización del trabajo y la implementación de incentivos.

La modernidad, caracterizada por la expansión comercial, la globalización y los avances tecnológicos en el ámbito financiero e industrial, propició un entorno en el que las propuestas de Weber y Taylor encontraron terreno fértil para consolidarse. Este periodo estuvo marcado por una mentalidad orientada hacia la racionalidad, en la que el esfuerzo y la productividad comenzaron a considerarse virtudes morales (Montaño, 2013). El crecimiento de las organizaciones y el aumento en la disponibilidad de recursos financieros hicieron necesario implementar estructuras más formales y eficientes para garantizar la estabilidad y el control en un entorno cada vez más complejo.

Weber, reconocido como el fundador de la teoría de la burocracia, desarrolló el concepto de “tipo ideal” de organización. Este modelo se distingue por un alto grado de especialización, una estructura de poder jerárquica y una selección de personal

basada en el conocimiento técnico (Mouzelis, 1968). Para Weber, esta configuración representaba la forma más racional y eficiente de organizar una entidad, ya que eliminaba la ambigüedad y la subjetividad al establecer roles y reglas precisas dentro de la organización.

En este sentido, el tipo ideal de Weber se concibió como un modelo analítico para interpretar las dinámicas de las organizaciones en el contexto de la modernidad, marcado por grandes cambios sociales, tecnológicos y económicos. Si bien el modelo burocrático ofrecía un marco conceptual para comprender cómo las organizaciones podían estructurarse de manera más eficiente y racional, Weber no lo diseñó como una herramienta administrativa directa. La burocracia, al basarse en reglas formales y en la jerarquía, principalmente, facilitaba el establecimiento de un orden y una estructura estable, lo que en ese momento contribuía a consolidar la autoridad y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es así como el modelo burocrático se consolidó como un marco teórico y analítico para interpretar las dinámicas organizacionales en la modernidad, proporcionando una referencia para entender cómo las organizaciones podían estructurarse de manera más racional y eficiente. Las organizaciones industriales y gubernamentales, al enfrentar las demandas de crecimiento y complejidad, adoptaron de manera natural principios burocráticos como la especialización, la jerarquía y la formalización, ya que estas características facilitaban la estabilidad y el control necesarios para garantizar la eficiencia organizacional (Burns y Stalker, 1961).

Es de destacar que Weber planteó la burocracia como un “tipo ideal”, es decir, como un constructo metodológico que servía como referencia y no como una receta que debía aplicarse de manera literal en cada organización. Este “tipo ideal” era una construcción conceptual, lo que permitía a los administradores adaptar sus principios a las necesidades específicas de cada contexto organizacional. Como menciona Mouzelis (1968), se ha demostrado, que las características del tipo ideal de burocracia no son siempre compatibles entre sí. De este modo, en el supuesto que de todas las características se hallaran presentes en una organización, podrían producirse fricciones y, como consecuencia, cierto grado de ineficiencia.

De esta manera, la burocracia significó un marco para gestionar las organizaciones de manera más ordenada y predecible, donde las decisiones se basaban en normas y procedimientos definidos; una característica anhelada en un contexto de incertidumbre como lo fue la modernidad. La estructura burocrática, en particular, se presentaba como un camino que permitiría a las empresas adaptarse al creciente nivel de complejidad del entorno y asegurar un funcionamiento más eficaz.

No obstante, a medida que las organizaciones evolucionaron, también surgieron críticas hacia los límites del modelo burocrático. A pesar de las ventajas, diversos autores han señalado sus limitaciones, especialmente en términos de rigidez y falta de adaptabilidad. Merton (1964), aunque no rechazó la burocracia, advirtió que una excesiva formalización podía llevar a disfunciones organizacionales. Según Merton (1964), la burocracia tiende a minimizar las relaciones personales y las consideraciones no racionales, lo que, si bien favorece la estandarización, también puede generar comportamientos ineficientes. El apego excesivo a las normas y

procedimientos puede provocar una rigidez que dificulte la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, afectando así la eficacia organizacional.

De este modo, el modelo burocrático podía convertirse en su propio obstáculo en la búsqueda de la eficacia. Al querer seguir paso a paso cada una de las normas y reglas, los miembros de la organización podían perder el objetivo central; es decir, en lugar de enfocarse en el resultado final, se centrarían en el cumplimiento de las normas y procedimientos dejando de lado la meta final.

En línea con las críticas de Merton sobre la rigidez burocrática, Selznick (1948) argumentó que las organizaciones no pueden reducirse únicamente a su estructura formal, ya que están constantemente influenciadas por las presiones del entorno institucional, lo que obliga a realizar ajustes.

Según Selznick:

“el sistema formal y la estructura en la que haya una existencia concreta, están sometidos a la presión de un entorno institucional al que deben hacer ajustes. El diseño administrativo formal nunca puede reflejar de forma adecuada o total la organización concreta a la que se refiere, por el motivo evidente de que no hay plan o pauta abstracta que pueda, o deba, para que sea útil, describir exhaustivamente una totalidad empírica” (Selznick, 1948, p.3).

Las críticas de Selznick y Merton al modelo burocrático reflejan que la rigidez estructural, en la búsqueda por la eficiencia, puede convertirse en su propio obstáculo al limitar la creatividad, la innovación y la capacidad de respuesta. Las necesidades reales de las organizaciones llevaron a adaptar estas teorías rígidas y tradicionalistas en busca de enfoques que se adaptaran mejor a su ambiente y

permitieran una mejor respuesta a los cambios del ambiente, es decir, en modelos más flexibles y adaptativos.

2.2 Teoría de la Contingencia

La adaptación particular de cada una de las organizaciones de una o varias de las características del modelo burocrático, junto con la incorporación de elementos más flexibles y dinámicos, resultó en estructuras más eficientes. Estas organizaciones lograron equilibrar la estabilidad y eficiencia del modelo burocrático con la adaptabilidad para responder a un ambiente cada vez más cambiante.

El crecimiento industrial, caracterizado por una rápida expansión y una creciente complejidad estructural, fue uno de los factores decisivos que motivaron estos grandes cambios en las organizaciones. La necesidad que tenían los administradores de gestionar grandes volúmenes de producción y fuerza de trabajo les obligó a replantear los modelos organizativos tradicionales. Este fenómeno no sólo promovió la búsqueda de un mayor rendimiento y eficiencia, sino que también trajo consigo el interés de disciplinas como la psicología, la sociología y la economía al estudio de las organizaciones, abriendo así nuevas perspectivas sobre temas como el comportamiento, las relaciones de poder y la optimización de recursos.

Este contexto propició el estudio de las organizaciones desde un nuevo punto de vista. Varios fueron los investigadores que, con base en estudios empíricos principalmente, demostraron que la estructura de una organización era más eficiente cuando respondía de manera correcta al ambiente en el que operaba. Con

esta visión, surgieron enfoques que priorizarían la importancia de adaptar las prácticas y estructuras organizativas al contexto específico, sentando las bases para lo que se conocería como la teoría de la contingencia.

A mediados del siglo XX, el crecimiento del capitalismo promovió el desarrollo y la diversificación de las empresas, lo que llevó a la creación de diferentes tipos de organizaciones que respondieran a las nuevas necesidades del mercado. Ya no se trataba solo de empresas industriales con producción en masa, como las desarrolladas en las investigaciones de Frederick Taylor o Elton Mayo en las primeras décadas del siglo. Las empresas ahora estaban en proceso de expansión y diversificación, lo cual puso en duda la suposición ampliamente aceptada de que hay principios de gestión válidos para todo tipo de sistemas de producción (Woodward, 1965).

Tom Burns y G. M. Stalker (1961) fueron pioneros en cuestionar la idea de que existía una única manera de estructurar las organizaciones. A través de su investigación, identificaron dos modelos estructurales opuestos: el mecánico y el orgánico. Ellos consideraban a las estructuras mecánicas a las que se asemejaban a los modelos burocráticos y eran adecuadas para ambientes estables, caracterizándose por su rigidez, jerarquía y control centralizado. Mientras que las estructuras orgánicas eran más flexibles y adaptativas, diseñadas para ambientes más dinámicos e inciertos (Burns y Stalker, 1961).

Este estudio representó un cambio en la visión administrativa tradicional, ya que introdujo la idea de que la efectividad de las organizaciones estaba ligada con el

ambiente en el que operaba. Asimismo, puso sobre la mesa una alternativa al modelo burocrático, demostrando que, en contextos de alta incertidumbre, las organizaciones requerían estructuras más abiertas y menos rígidas para responder con agilidad a los cambios.

Poco después, Joan Woodward (1965) llevó a cabo una investigación en más de 100 empresas manufactureras, donde analizó la relación entre la estructura organizativa y los métodos de producción. Clasificó las empresas en tres categorías: producción por unidades, en masa y continua. Su estudio reveló que la estructura organizacional no dependía de principios de gestión universales, sino del tipo de tecnología utilizada en la producción. Además, concluyó que no existía una relación directa entre los principios de gestión tradicionales y el éxito empresarial (Woodward, 1965). Su trabajo demostró que, aunque no había una única estructura óptima, sí existían configuraciones estructurales típicas dentro de cada tipo de producción. Woodward (1965), al igual que Burns y Stalker, incorporó elementos del modelo burocrático de Max Weber para analizar las empresas de producción en masa, destacando la importancia de la formalización y el control en este tipo de industrias.

Estas dos teorías muestran que el camino a lo que ahora se conoce como la Teoría de la Contingencia no significó un quiebre radical con la Teoría de la Burocracia, sino una evolución, que permitió comprender mejor las dinámicas organizacionales en ambientes cambiantes. Tanto Woodward como Burns y Stalker coincidieron en que las organizaciones debían estructurarse de acuerdo con las condiciones del ambiente y las exigencias del mercado. Sin embargo, esta idea se desarrolló aún

más con el trabajo de Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967), quienes ampliaron el concepto de contingencia al introducir los términos diferenciación e integración. La diferenciación hacía referencia a la especialización y adaptación interna de los departamentos en función de las demandas de su entorno, mientras que la integración aludía a los mecanismos de colaboración y coordinación entre los distintos departamentos (Lawrence y Lorsch, 1967).

Lawrence y Lorsch (1967) identificaron que en ambientes inciertos y cambiantes, los departamentos tendían a diferenciarse más, lo que incrementaba la necesidad de integración para lograr coherencia y armonía interna. En cambio, en ambientes más estables, la diferenciación era menor y la integración ocurría de manera más natural (Lawrence y Lorsch, 1967). Su modelo presentaba similitudes con el enfoque de Burns y Stalker, ya que ambos reconocían que la estructura organizacional debía ajustarse a las condiciones externas para garantizar la eficacia. Así, la teoría de la contingencia se consolidó como un enfoque fundamental en el estudio de la organización, al demostrar que la estructura ideal no era única ni universal, sino que dependía de múltiples factores contextuales y ambientales.

Si bien estos autores aportaron ideas innovadoras sobre la relación entre estructura y entorno, su enfoque se basó principalmente en estudios cualitativos. En este sentido, el trabajo de Derek Pugh (1963) y el equipo de la Escuela de Aston representó un avance al desarrollar un enfoque más sistemático y cuantitativo para la medición de las dimensiones estructurales y contextuales de las organizaciones. A través de sus investigaciones en la década de 1960 (1963, 1968, 1969), lograron establecer un marco que permitió validar empíricamente la teoría de la contingencia.

Aunque el trabajo de Pugh (1963) fue anterior a algunos de los estudios aquí mencionados, se ha decidió presentarlo al final de este apartado debido a que su investigación es considerada la más completa en este enfoque. Su contribución permitió medir con mayor precisión variables como la especialización, la formalización y la estandarización, al igual que facilitó la comparación de diferentes organizaciones en diferentes contextos.

El equipo de la Aston realizó una aportación fundamental al estudio de la estructura organizacional al desarrollar un enfoque más amplio y sistemático. A diferencia de trabajos previos, su investigación incorporó un análisis cuantitativo basado en siete variables contextuales clave de las organizaciones, lo que permitió evaluar con mayor precisión la relación entre el contexto y la estructura organizativa. Estas variables incluyen:

- Origen e Historia: fundación de la empresa, cambios de propietarios, localización;
- Propiedad y control: tipo de propiedad (pública o privada), y la concentración de esa propiedad y su control en pocas o muchas manos;
- Tamaño: según el número de empleados, activos netos y posición del mercado;
- Cantidad de Bienes y servicios producidos por la organización;
- Tecnología: secuencia técnica físicas utilizadas en el flujo de trabajo, o el grado de integración alcanzando en los procesos de trabajo de la organización;

- Localización: número de centros operativos de la organización dispersos geográficamente;
- Interdependencia: refleja la relación y grado de dependencia de la organización con su entorno social, tales como clientes, proveedores, competidores, sindicatos y organizaciones gubernamentales y políticas (Pugh, 1973).

El equipo de estudio de Aston identificó la importancia de un enfoque multivariado para evaluar la influencia de las variables contextuales en la estructura organizativa (Pugh, 1968). Para estos investigadores, las variables contextuales eran determinantes en la configuración organizacional, y su análisis debía considerar diversas variables estructurales de manera simultánea para evaluar con precisión su impacto (Pugh, 1969).

En su investigación “*The Context of Organizations Structures*”, el equipo de estudio de Aston denominó a las variables contextuales como independientes, mientras que a las variables estructurales como dependientes, las cuales son:

- Especialización: el grado en el que las actividades de una organización se dividen en roles especializados;
- Estandarización: el grado en que una organización establece reglas y procedimientos estándar;
- Formalización: el grado en que se escriben las instrucciones, procedimientos, etc.;
- Centralización: el grado en que la autoridad para tomar ciertas decisiones se encuentra en la parte superior de la jerarquía de gestión;

- Configuración: la forma de la estructura de roles de la organización (Pugh, 1973)

Al realizar un análisis multivariado para el análisis de las relaciones entre la estructura de una organización y el contexto en el que se desenvuelven (Pugh, 1969), resultaron cuatro dimensiones básicas de estructura conceptualizadas como:

- Estructuración de actividades
- Concentración de autoridad
- Control de línea del flujo de trabajo
- Tamaño relativo del componente de apoyo (Pugh, 1968)

Las investigaciones realizadas por Pugh y el equipo de estudio de Aston siguieron la misma línea que los autores previamente mencionados, todos ellos coinciden en que el concepto burocrático de Weber ya no resulta útil (Pugh, 1968) para explicar las organizaciones modernas, porque la estructura organizacional está directamente relacionada con el contexto, resultando en una variedad de configuraciones estructurales. Sin embargo, a diferencia de estos autores, el equipo de estudio de Aston marco una clara evolución respecto a los modelos anteriores al utilizar un método cuantitativo y multivariable para el análisis de las estructuras organizacionales.

Este enfoque permitió conocer que, si bien la estructura estaba determinada en gran medida por el contexto, no depende de una única variable, sino de múltiples factores, cada uno con un nivel específico para los distintos tipos de organizaciones. Así, lograron comprender con mayor precisión como interactúan las variables contextuales con las estructurales, proporcionando una perspectiva más integral.

En conclusión, la teoría de la contingencia marcó un punto de inflexión en el estudio de las organizaciones al demostrar que la efectividad estructural no depende de un modelo universal, sino de la capacidad de adaptación a las condiciones del entorno. Su principal aportación se encuentra en el cuestionamiento que hace al paradigma burocrático, que concebía a las organizaciones como sistemas rígidos y altamente formalizados, para ahora proponer un enfoque dinámico en el que la estructura debe ajustarse a las exigencias contextuales.

A diferencia de la teoría previa, la contingencia incorpora variables ambientales, tecnológicas y de mercado como factores determinantes en la configuración organizativa. Los estudios de Burns y Stalker (1961), Woodward (1965) y Lawrence y Lorsch (1967) demostraron que la relación entre estructura y desempeño organizacional está mediada por la estabilidad que se tenga con el entorno. A su vez, el equipo de Aston representó un avance en esta línea al desarrollar un marco más amplio para el análisis de la estructura organizacional, incorporando un enfoque multivariado que permitió la interacción entre las variables contextuales y las estructurales.

De este modo, la teoría de la contingencia revolucionó la comprensión de las estructuras organizativas al evidenciar que no existe una única forma óptima de organizarse, la efectividad dependerá de la alineación entre la estructura interna y las condiciones externas. Esta teoría ha permitido un mayor conocimiento sobre la diversidad estructural de las organizaciones permitiendo entender cómo y por qué adoptan configuraciones distintas en función de sus necesidades y del contexto en el que operan.

2.3 Diseño Organizacional

La revolución tecnológica, la globalización y la renovación ideológica del capitalismo fueron características de mediados del siglo XX (Boltanski y Chiapello, 2002 en Palomo 2012) que generaron la irrupción de nuevos discursos y formas de organización. Las organizaciones, especialmente las grandes empresas, entraron en una etapa de crecimiento acelerado que no solo incrementó su tamaño, sino que también les permitió operar en múltiples regiones del mundo, estableciendo sedes en diversos contextos culturales y económicos.

El nuevo expansionismo de las organizaciones las enfrentó ante nuevos retos: la creciente competencia a nivel mundial, el desarrollo acelerado de la manufactura y la tecnología, y la necesidad de responder a las regulaciones y demandas de los gobiernos locales (Galbraith y Kazanjian, 1986). Estos desafíos obligaron a la empresa a replantear sus estrategias y rediseñar sus estructuras organizacionales (Galbraith y Kazanjian, 1986) para responder eficazmente a un entorno cada vez más complejo y dinámico.

En este contexto, la innovación se convirtió en una parte esencial para que las empresas se mantuvieran competitivas y relevantes en un entorno de constante cambio. Los gerentes descubrieron que no pueden comprar la innovación, ya que factores como la paciencia, el financiamiento y un liderazgo de apoyo, aunque importantes, no son suficientes (Galbraith, 1999). Para fomentar la innovación, era necesario diseñar una organización específicamente orientada a este propósito. Es decir, la estructura, los procesos, las recompensas y las personas de dicha

organización deben combinarse de una manera especial para crear una organización innovadora (Galbraith, 1999).

Es así como las empresas comenzaron a reconocer que un diseño organizacional adecuado puede fomentar la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad. Sin embargo, estos aspectos no se desarrollan de manera automática, requieren la intervención activa de los administradores. John Child (1972), cuestionó el enfoque de la contingencia por considerarlo inadecuado, ya que este ignora la capacidad de agencia y elección de quienes detentan el poder en la dirección de las organizaciones. Según Child, características como el tamaño y la tecnología no deberían ser vistas como factores determinantes en su relación con la estructura organizativa (Child, 1972), dado que ambos pueden ser modificados mediante decisiones estratégicas, reafirmando el papel activo de los administradores en el diseño organizacional.

Galbraith (1977), al igual que Child, sostenía firmemente que las organizaciones pueden ser diseñadas y que son las personas quienes las estructuran. El trabajo de Woodward (1965), Pugh (1969), Burns y Stalker (1961), y Lawrence y Lorsch (1973) fue fundamental al establecer las bases de la teoría de la contingencia, la cual abrió un nuevo paradigma en los estudios de la estructura organizativa al demostrar que no existe una única manera de organizarse. Sin embargo, Galbraith amplía este enfoque al enfatizar el papel crucial de los líderes, quienes, mediante su participación en la toma de decisiones, moldean la estructura organizativa para alinearla con los objetivos y necesidades específicas de cada organización. Así, se

refuerza la idea de que las organizaciones no solo responden a factores externos, sino que también son diseñadas por quienes las dirigen.

Este enfoque es lo que definirá al diseño organizacional, entendido como el proceso mediante el cual los líderes estructuran y ordenan los elementos internos de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Richard Daft (2013), lo describe como “la administración y ejecución del plan estratégico” (p.58), destacando su papel en la conexión entre las metas de la organización y su funcionamiento operativo. Por su parte, Gareth R. Jones (2013) complementa la visión al definir el diseño organizacional como “el proceso por el cual los gerentes seleccionan y gestionan aspectos de la estructura y la cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias para lograr sus objetivos” (p.31). Ambas perspectivas destacan la importancia de las decisiones gerenciales en la construcción de una organización efectiva y adaptativa.

Galbraith (1977), quien coincidía con Daft (2013) en vincular el diseño organizacional con los objetivos estratégicos de la organización, definió el diseño organizacional como “un proceso de decisiones para lograr una coherencia entre los objetivos o propósitos para lo que existe la organización, los patrones de división del trabajo y coordinación entre unidades y las personas que harán el trabajo”. Esta perspectiva enfatiza la importancia de alinear todos los elementos organizativos para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

En su libro “*Organization Design*” (1977), Galbraith presentó un marco conceptual destinado a guiar a quienes están a cargo del diseño organizacional, ayudándoles

a reconocer las formas en que se puede diseñar una organización. Si bien reconocía que tanto las estructuras como las personas pueden ser modificadas para adaptarse a los cambios y necesidades, también destaca la importancia de ajustar otros factores clave, como los sistemas de recompensas, los trabajos, la tecnología de información, la ubicación física y numerosos procesos de comunicación y decisión (Galbraith, 1977).

Galbraith resumió los factores clave en lo que denominó como “star model”, el cual hoy en día sigue considerándose un referente en el diseño organizacional y consiste en la elección de cinco áreas de elección que podían ser controlables por los responsables de las organizaciones:

1. Estrategia: determina la dirección.
2. Estructura: determina la ubicación del poder de toma de decisiones
3. Procesos: tienen que ver con el flujo de información; los medios de respuesta a las tecnologías de la información
4. Recompensas y sistemas de recompensas: influyen en la motivación de las personas para realizar y abordar los objetivos de la organización.
5. Políticas relacionadas con las personas: influyen y definen con frecuencia la mentalidad y las habilidades de los empleados. (Kate & Galbraith, 2007).

La clave del modelo estrella de Galbraith consiste en la alineación dinámica de los factores clave (Kate & Galbraith, 2007) para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este modelo tiene como característica el considerar cada uno de los factores (estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas) como piezas interdependientes que deben funcionar en armonía para

maximizar el desempeño de la organización. En palabras de Galbraith, “todas las elecciones deben crear un diseño internamente coherente” (Galbraith, 1986, p. 38). Por ejemplo, la estructura elegida debe adaptarse a las tareas que la organización busca realizar, mientras que las recompensas deben coincidir tanto con las tareas como con la estructura para motivar a las personas.

El éxito del este modelo va a centrarse en la capacidad del encargado del diseño organizacional para ajustarse a los cambios del entorno, ya que, como señala Galbraith, “tan importante como la alineación inicial es tener la capacidad de realinearse a medida que cambian las circunstancias” (Galbraith, 2007. P.3). Esto significa que, en entornos de constante cambio, como los que se han experimentado desde mediados del siglo XX, las organizaciones enfrentarán alteraciones tanto internas como externas que requerirán una reestructuración de los factores clave del diseño organizacional. Estas alteraciones pueden surgir de diversos factores como cambios tecnológicos, económicos, sociales o del mercado, lo que hace indispensable una constante evaluación del modelo. Este análisis continuo permitirá identificar posibles desajustes y, de ser necesario, implementar modificaciones para no perder de vista la tarea principal de toda organización: el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo tanto, el éxito del modelo estrella no solo dependerá del diseño inicial, sino que requiere habilidad por parte del encargado del diseño para renovarlo cada vez que sea necesario, en función de los desafíos y/o oportunidades que surgen en entornos de constante cambios. Este modelo permitirá que las organizaciones se

mantengan competitivas, característica fundamental en un mundo cada vez más globalizado y marcado por una creciente competencia empresarial.

Es así como el modelo de Galbraith es un referente clave de lo que se conoce como el diseño organizacional. Su enfoque se destacó por integrar varios factores clave, ampliando el análisis más allá de solo la estructura o los procesos, reconociendo que existe interdependencia entre los elementos que componen a las organizaciones. Este modelo abrió un nuevo paradigma en el estudio de las organizaciones, ahora desde una perspectiva holística.

De igual manera, el diseño organizacional confirmó lo que la teoría de la contingencia estipuló: ningún enfoque es adecuado para todas las organizaciones (Daft, 2013). Por el contrario, cada organización tiene una variedad de formas estructurales entre las que elegir a la hora de implementar una estrategia en particular (Galbraith & Kazanjian, 1986). Esto significa que no existe una fórmula universal para estructurar una organización, sino que el diseño deberá adaptarse a las características específicas, no solo de su entorno, sino también de sus objetivos y recursos disponibles. Al mismo tiempo, el diseño organizacional introdujo una nueva perspectiva al considerar múltiples factores de la organización e integrar un enfoque más global.

En este mismo contexto, el papel de los encargados del diseño surge como un nuevo elemento en la configuración de las organizaciones, el cual adquiere una creciente responsabilidad, pues son ellos quienes deben garantizar que los elementos clave se alineen de manera coherente y, sobre todo, eficiente, para

responder a las demandas cambiantes y cumplir con los objetivos de la organización. Lo que significa que el trabajo del administrador, encargado del diseño de la organización, debe estar enfocado en una constante evaluación de los factores internos y externos para realizar los cambios de considerarse necesarios.

La teoría del diseño organizacional ha representado un aporte importante en la evolución del pensamiento administrativo al proporcionar un enfoque más dinámico y estratégico para las estructuras de las organizaciones. A diferencia de las teorías previas, la teoría de la burocracia y la teoría de la contingencia, que daban mayor importancia al contexto externo de la organización, el diseño organizacional resalta el papel activo de los administradores en la configuración y adaptación de la organización para alcanzar los objetivos.

Uno de los principales aportes de esta teoría es su énfasis en la interdependencia de múltiples factores dentro de la organización, tal como lo demuestran el *Star Model* de Galbraith, donde la estrategia, la estructura, los procesos, los sistemas de recompensas y la gestión del talento deben alinearse para garantizar la coherencia organizacional. Este enfoque ha permitido que el diseño organizacional sea visto como un proceso estratégico en constante evolución que responde a los cambios del entorno.

De igual manera, el diseño organizacional superó las limitaciones de la teoría de la contingencia al destacar que las decisiones de los líderes no solo están condicionadas por factores externos, también pueden moldear la estructura organizativa para generar ventajas competitivas. Con esta idea se refuerza la idea

del liderazgo y la toma de decisiones como factores importantes en la evolución de las organizaciones.

La teoría del diseño organizacional es un punto clave en el estudio de la teoría administrativa pues su enfoque holístico ha permitido trascender la rigidez de los modelos anteriores y ofrecer una guía más adaptable para el desarrollo de las organizaciones en entornos altamente dinámicos y globalizados.

2.4 Configuracionismo

En el apartado anterior se mencionó al diseño organizacional como una herramienta clave para estructurar y alinear los elementos de una organización en función de sus objetivos. Ahora bien, surge la necesidad de considerar enfoques que ofrezcan una comprensión más integral de las organizaciones. El configuracionismo es, en este sentido, una perspectiva que permite analizar cómo los diferentes componentes de una organización se integran de manera coherente para formar configuraciones ideales.

A lo largo de la teoría organizacional se han desarrollado diferentes investigaciones en busca de identificar patrones que expliquen cómo las organizaciones logran integración interna y efectividad en diferentes contextos. La contingencia, por ejemplo, ha demostrado que diversos factores, como el entorno, la tecnología y el tamaño, influyen directamente en la estructura de las organizaciones, lo que resalta la importancia de adaptar los elementos internos a las demandas externas.

En este sentido, el configuracionismo amplía esta visión al proponer que las organizaciones no solo van a responder a los factores contingentes, sino que

integran a todos los componentes en un sistema coherente. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, p. 383 en Claver Cortés, Pertusa Ortega y Molina Azorín, 2005) mencionan que la configuración es la manera en que las distintas dimensiones de una organización se agrupan, en condiciones particulares, para definir “estados”, “modelos” o “tipos ideales”, es decir, la mayor parte del tiempo, una organización adopta una forma concreta de estructura que se ajusta a un tipo específico de ambiente, lo que lleva a desarrollar determinadas conductas y estrategias características. Por su parte, Alan D. Meyer, Anne S. Tsui y C. R. Hinings (1993), definen la configuración como una constelación multidimensional de características conceptuales distintas que suelen aparecer juntas y están funcionalmente relacionadas entre sí.

Estas definiciones resaltan que las configuraciones no son aleatorias, sino que forman patrones consistentes que integran elementos esenciales de la organización para garantizar su buen desempeño. En este sentido, Sluismans (2003) agrega que las configuraciones son entidades sociales que derivan su significado del todo: no pueden entenderse por separado.

De esta manera, el configuracionismo ofrece un enfoque integral que combina estructura, ambiente y comportamiento organizacional, destacando la importancia de la coherencia interna para la efectividad. Al entender a las configuraciones como patrones recurrentes, las organizaciones pueden ser analizadas no solo por las partes individuales, sino por la interacción funcional de sus elementos con su relación con el entorno. Esto permite comprenderlas en su totalidad, tal como lo ilustraron metafóricamente Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en *Strategy Safari*. A

Guide Tourthrough The Wilds Of Strategic Management (1998), al compararlas con la analogía del elefante y los ciegos, donde cada perspectiva aislada brinda solo una parte del conocimiento, mientras que la visión completa surge al integrar todas las perspectivas.

En este contexto, dentro de la teoría del configuracionismo organizacional destacan dos importantes aportaciones. La primera es el trabajo colaborativo de Raymond E. Miles y Charles C. Snow, titulado *Organizational Strategy, Structure, and Process* (1978), el cual se enfoca en la estrategia organizacional y analiza cómo las organizaciones se adaptan a su entorno. La segunda es la contribución de Henry Mintzberg plasmada en su libro, *La Estructuración de las Organizaciones* (1984), la cual es reconocida por su aporte a la teoría de las configuraciones al presentar tipos ideales de configuraciones estructurales, que describen cómo las organizaciones pueden configurarse de manera que tengan sentido según las demandas de su entorno.

En cuanto al trabajo de Miles y Snow, su enfoque parte de la premisa de que las organizaciones enfrentan tres problemas fundamentales para adaptarse a su entorno: problemas empresariales, de ingeniería y administrativos (Miles y Snow, 1978, p. 21). Estos tres aspectos están esquematizados y se presentan como un proceso continuo, conocido como el “ciclo adaptativo” (Miles y Snow, 1978). Según los autores, la efectividad de la organización se alcanzará cuando se abordan de manera coherente estos tres problemas, logrando una integración entre la estrategia, estructura y procesos internos.

Así, los autores desarrollan cuatro tipologías empresariales, que reflejan diferentes formas de abordar los problemas planteados en el ciclo adaptativo:

1. Prospectores: Organizaciones que buscan casi continuamente oportunidades en el mercado.
2. Defensores: Son organizaciones que tienen dominios estrechos en el mercado de productos, rara vez necesitan hacer ajustes importantes en su tecnología, estructura o métodos de operación.
3. Analizadores. Organizaciones que operan en dos tipos de dominios de mercado de productos, uno relativamente estable y otro cambiante.
4. Reactores: Organizaciones en las que los altos directivos perciben con frecuencia el cambio y la incertidumbre que se producen en su entorno organizativo, pero son incapaces de responder eficazmente. (Miles y Snow, 1978, p. 29).

Estas tipologías representan patrones estratégicos que explican cómo las organizaciones enfrentan los desafíos internos y externos para lograr o no la efectividad.

Miles y Snow, reconocen que examinar la adaptación organizacional es una tarea compleja, especialmente en un mundo en constante cambio impulsado por la globalización y el capitalismo, lo que hace de este proceso un desafío continuo (Miles y Snow, 1978). A pesar de estas dificultades, los autores enfatizan la importancia de desarrollar modelos conceptuales del proceso adaptativo y de analizar los comportamientos que las organizaciones adoptan mientras se adaptan

a estos entornos (Miles y Snow, 1978). Esto tiene como objetivo proporcionar a gerentes y estudiantes de gestión una teoría y un vocabulario que les permita comprender y abordar a las organizaciones como sistemas integrados y dinámicos, considerando la interrelación esencial entre la estrategia, la estructura y los procesos (Miles y Snow, 1978).

Por otro lado, Henry Mintzberg también desarrolló importantes aportes al enfoque de las configuraciones. El autor define a la configuración como la forma o estructura que adoptan las organizaciones durante un determinado período de tiempo. Esta forma está en línea con un entorno específico, que es responsable de cómo se comportan las organizaciones (Sluismans, 2003). Es decir, cada organización ajustará su estructura y dinámica interna en función de las condiciones del entorno en el que opera, lo que determina su forma de actuar y las estrategias que implementa para alcanzar sus objetivos.

Mintzberg destaca que estas configuraciones no son estáticas, sino que responden a los periodos estables en los que operan (Sluismans, 2003). Sin embargo, cuando las condiciones estables se ven alteradas, las organizaciones enfrentan la necesidad de evolucionar para responder a las transformaciones del entorno externo o a las necesidades internas de la organización.

Al igual que Miles y Snow, Mintzberg (1984) sostiene que no existe una única forma de configuración que pueda garantizar estabilidad en todas las organizaciones, pues los vínculos son variados y complejos. Cada una de las partes interconectadas de la organización -flujos de autoridad, materiales de trabajo, información y

procesos de decisión- varían según la estrategia, estructura y contexto. Esta interdependencia y variabilidad hacen imposible definir una descripción única o rígida del funcionamiento organizacional.

Con el propósito de interpretar las formas organizativas, Mintzberg desarrolló lo que el mismo definió como “una tipología de tipos ideales o puros” (Mintzberg, 1979, p. 473 en Doty, et. al., 1993). Esta tipología se basa en tres elementos principales de su estudio: los mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño y los factores de contingencia (Mintzberg, 1984).

1. Los mecanismos de coordinación: Son los métodos que la organización utiliza para integrar y sincronizar las actividades de sus miembros
2. Parámetros de diseño: Representa las decisiones específicas sobre cómo estructurar la organización
3. Factores de contingencia: Se refiere a las características del entorno, la tecnología, el tamaño o la cultura organizacional que influyen en la estructura de la organización y en sus decisiones de diseño.

Estos elementos interactúan para formar configuraciones naturales que permiten a las organizaciones adaptarse a sus entornos específicos y lograr efectividad en su funcionamiento. Estas configuraciones conocidas como “tipos ideales”, ofrecen una forma de analizar como las organizaciones balancean sus componentes internos y externos para adaptarse a los diferentes contextos. Las configuraciones propuestas por Mintzberg son:

Tabla 3. Tipos de estructuras organizacionales según Mintzberg (1984) y sus principales características

| | Principal mecanismo de Coordinación | Parte fundamental de la organización | Principales parámetros de diseño | Factores de Contingencia |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|---|--|
| Estructura Simple | Supervisión Directa | Ápice estratégico | Centralización, estructura orgánica | Joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado y dinámico, posibilidad de externa hostilidad o fuertes ansias de poder del director general, escasa influencia de la moda. |
| Burocracia Maquinal | Normalización de los procesos de trabajo | Tecnoestructura | Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto, agrupaciones generalmente funcionales, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planificación de acciones | Vieja, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda |
| Burocracia profesional | Normalización de Habilidades | Núcleo de operaciones | Preparación, especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal | Entorno complejo y estable, sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, influencia de la moda |
| La división Formal | Normalización de los outputs | Línea media | Agrupación a base del mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada | Mercados diversificados, grandes, viejas, directivos medios, influencia de la moda. |
| Adhocracia | Adaptación mutua | Staff de apoyo | Dispositivos de enlace, estructura orgánica descentralización selectiva, especialización horizontal del puesto, preparación, agrupación basada a la vez en la función y el mercado. | Entorno complejo, dinámico, joven (especialmente la adhocracia operativa, sistemas técnicos sofisticados y a menudo automatizados (en la adhocracia administrativa), influencia de la moda |

Fuente: elaboración propia con base en Mintzberg (1984).

Mintzberg concluye en su libro *Estructuración de las Organizaciones* con la pregunta: ¿existe en realidad alguna de estas cinco configuraciones estructurales? A esto, el mismo responde que dichas configuraciones “existen solo en la mente del

lector” (Mintzberg, 1984, p. 522). Esto nos recuerda que se trata de tipos ideales, una conceptualización similar a la planteada por Weber al hablar de burocracia.

El propósito de clasificaciones como las de Mintzberg va más allá de describir una realidad específica; busca abstraer y explorar ideas teóricas fundamentales como la racionalidad, la burocracia y el control (Meyer, et, al. 1993). Estas tipologías o taxonomías funcionan como herramientas que permiten simplificar la complejidad de las organizaciones y proporcionar un lenguaje común para investigadores, académicos y gestores. En palabras de Mintzberg “las teorías más útiles son sencillas en su formulación, pero potentes en su aplicación” (Mintzberg. 1984, p. 522).

Lo anterior representa una de las diferencias más evidentes entre los dos trabajos teóricos de las configuraciones que acabamos de mencionar. Mientras que Mintzberg se centra en el desarrollo de tipos ideales como herramientas conceptuales para comprender a las organizaciones, la investigación de Miller y Snow (1978) adopta un enfoque basado en estudios empíricos para identificar patrones estratégicos y estructurales que las organizaciones adoptan en la práctica. Esta distinción refleja las diferencias metodológicas y los objetivos de cada enfoque. Mintzberg brinda una herramienta teórica que facilite la comprensión de la diversidad organizacional desde una perspectiva general, Miles y Snow están interesados en analizar las dinámicas estratégicas de las organizaciones, analizando como toman las decisiones, enfrentan la incertidumbre y logran alinear su estructura interna con las demandas externas.

Pese a las diferencias en sus enfoques, el trabajo de Miles y Snow y el de Mintzberg presentan similitudes, especialmente en su conexión con la teoría de la contingencia. Ambos estudios se apoyan de principios fundamentales de este enfoque, que sostiene que no existe una única mejor manera de organizarse pues las estructuras y estrategias organizacionales deben adaptarse a las condiciones específicas del entorno en el que operan.

Es decir, ambas investigaciones reconocen que las organizaciones no existen en un vacío, sino que están en constante interacción con su entorno. En este sentido, ambos estudios toman como punto de partida los aportes más destacados de los teóricos contingentes, como Lawrence y Lorsch (1973), quienes analizaron cómo las organizaciones enfrentan diferentes grados de incertidumbre, o Burns y Stalker (1961), que identificaron la necesidad de estructuras mecanicistas en entornos estables y orgánicas en entornos cambiantes.

Los tipos ideales de Mintzberg se construyen utilizando características derivadas de la teoría de la contingencia, los cuales sirven como base para conformar sus configuraciones estructurales. Por ejemplo, los productores en masa descritos por Woodward, las empresas mecanicistas identificadas por Burns y Stalker, y las empresas de contenedores analizadas por Lawrence y Lorsch muestran como los principios de la teoría de la contingencia están directamente relacionados con la configuración de la burocracia mecánica (Milers & Mintzberg, 1984).

En este sentido, Mintzberg no solo retoma estos estudios para establecer una relación entre las características del entorno y la estructura organizacional, sino que

los hará parte de las características que definen a los tipos ideales. Esto permite a sus configuraciones estructurales reflejar de manera conceptual cómo las organizaciones se adaptan a entorno específicos según las demandas ambientales, tecnológicas y estratégicas.

En suma, uno de los aportes más destacables de la teoría de las configuraciones es el estudiar a las organizaciones desde una perspectiva holística. Esto significa que el concepto de configuraciones nos permite superar el problema de los ciegos, cada uno de los cuales tocaba una parte diferente del elefante y lo interpretaba de manera diferente (Miller & Mintzberg, 1984).

A través de los aportes de autores como Miles y Snow (1978) y Mintzberg (1984), esta perspectiva ha permitido identificar patrones organizacionales recurrentes, facilitando la comprensión de cómo las organizaciones configuran sus estructuras en respuesta a su entorno. Además, al combinar los principios de la teoría de la contingencia con una visión más amplia y sistémica, el configuracionismo ha permitido trascender los modelos tradicionales, ofreciendo un marco teórico más comprensivo. En un contexto caracterizado por la globalización y la incertidumbre, esta perspectiva se ha convertido en una herramienta esencial para el análisis organizacional, permitiendo a investigadores y gestores comprender mejor las dinámicas internas y externas que determinan el desempeño de las organizaciones.

Conclusión

El desarrollo del pensamiento organizacional no solo ha sido un proceso de acumulación teórica, sino también de adaptación que ha redefinido la manera en que se entiende la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. El enfoque burocrático, si bien sentó las bases de la racionalización organizativa, evidenció con el tiempo sus límites ante entornos cambiantes y crecientemente complejos. El surgimiento de enfoques como la contingencia, el diseño organizacional y el configuracionismo no implicó únicamente una evolución lineal, sino una crítica a la idea de modelos universales aplicables a cualquier contexto. Estos enfoques introdujeron un principio clave: la eficacia organizacional no recae en la rigidez, sino en la capacidad de establecer relaciones dinámicas entre la estructura interna y las exigencias del entorno, atendiendo a las particularidades contextuales y estratégicas de cada organización. En este sentido, el estudio de las organizaciones ha cambiado de la búsqueda de un modelo ideal hacia el reconocimiento de la diversidad, la adaptabilidad y la complejidad como condiciones propias de cada organización.

Desde esta perspectiva, estudiar a las organizaciones implica adoptar una visión integral que reconozca la interacción e interdependencia de múltiples factores. La estructura, la estrategia, la tecnología, el entorno, la cultura organizacional, entre otros factores, no pueden analizarse de manera aislada, ya que conforman un sistema dinámico en el que cada componente se relaciona con los demás.

En este sentido, resulta fundamental profundizar en el estudio de las formas organizacionales, ya que estas representan la manera en que las organizaciones estructuran sus componentes para responder a las demandas de su entorno y el cumplimiento de sus objetivos. Comprender las distintas formas organizacionales, nos permite, por un lado, analizar cómo se ejerce la autoridad, qué mecanismos de coordinación se privilegian y de qué manera se busca el equilibrio entre estabilidad y adaptación; y por otro, reconocer la individualidad de cada organización, pues cada una tiene características propias. Por ello, el siguiente capítulo se centrará en el análisis de las formas organizacionales, abordando sus fundamentos teóricos, sus características y su relevancia para entender la dinámica interna de las organizaciones.

Capítulo 3. FORMAS ORGANIZACIONALES

Introducción

En el capítulo anterior se abordó el estudio de las organizaciones desde distintas perspectivas con el propósito de comprender la configuración estructural y funcional de las organizaciones. Se han explorado enfoques como la teoría de la contingencia, el diseño organizacional y el configuracionismo, los cuales han permitido identificar los factores que influyen en cómo las organizaciones se estructuran y evolucionan. Sin embargo, más que analizar la transformación de las organizaciones, esta investigación se centra en el concepto de forma organizacional, integrando distintas perspectivas que explican su configuración.

Así, el objetivo de este capítulo es explorar el concepto de forma organizacional, sus elementos y su aplicación en algunos enfoques del estudio de las organizaciones, destacando cómo se ha consolidado a partir de diversas corrientes teóricas. Para ello, se retomarán dos enfoques fundamentales que han utilizado este concepto como eje de análisis: la ecología organizacional y el nuevo institucionalismo.

A partir del análisis de estos enfoques, se abordará la diversidad de definiciones existentes, así como los elementos que conforman una forma organizacional. Esto permitirá construir un marco analítico que, lejos de proponer una definición única, reconozca la complejidad y multidimensionalidad del concepto.

De este modo, al final del capítulo se presentarán los elementos que, a nuestra consideración, serían los esenciales para conocer la forma organizacional del mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

3.1 Ecología Organizacional e Institucionalismo

Antes de comenzar a definir lo que se entiende por *formas organizacionales*, se considera apropiado abordar dos enfoques teóricos que han utilizado este concepto como un elemento clave para analizar aspectos específicos de las organizaciones: la ecología organizacional y el institucionalismo. Incluir estas perspectivas es relevante porque ambas ofrecen elementos para comprender el papel de las formas organizacionales. Además, son enfoques que hacen referencia explícita a este concepto permitiendo analizar el origen, evolución y continuidad de las organizaciones en distintos contextos.

La ecología organizacional, propuesta por Hannan y Freeman (1977), se centra en cómo las poblaciones organizacionales, conformadas por conjuntos de organizaciones que comparten formas similares, surgen, evolucionan y desaparecen bajo la influencia de procesos de selección ambiental. El enfoque tiene parecido con la Teoría de la Evolución Biológica, ya que, al igual que las especies, las organizaciones compiten por recursos y enfrentan presiones del entorno que determina su supervivencia o extinción (Clegg, 1990). En este sentido, las organizaciones no siempre pueden adaptarse fácilmente a los cambios, lo que reforzaría el papel del entorno en la selección de aquellas que logran perdurar en el tiempo.

Un punto central para entender esta teoría y su relación con las formas organizacionales es el concepto de poblaciones organizacionales, el cual se refiere al conjunto de organizaciones dentro de un límite particular que comparten una forma organizacional común, es decir, aquellas que presentan características estructurales, funcionales y operativas similares (Hannan y Freeman, 1977).

La ecología organizacional categorizó a las organizaciones en poblaciones organizacionales a partir de sus similitudes, lo que permitió analizar por qué algunas organizaciones prosperan mientras que otras desaparecen, dependiendo, como ya se mencionó, de las características del entorno.

En este marco, Hannan y Freeman retoman la idea del “equilibrio puntuado”, un concepto originado en la biología evolutiva por Gould y Eldredge (1972). Este concepto sostiene que, cuando una población se estabiliza, muestra pocos cambios durante largos períodos, hasta que se producen breves ráfagas de innovación y creatividad que generan nuevas formas organizacionales (Clegg, 1990). Estas nuevas formas son sometidas a un proceso de selección ambiental donde algunas logran adaptarse y estar “dentro”, mientras que otras son eliminadas quedando “fuera” (Clegg, 1990).

Por otro lado, la Teoría del Nuevo Institucionalismo, representado por autores como Powell y DiMaggio (1983, en Hydebrand, 1989), se centra en la idea de que las organizaciones adoptan cierta forma organizacional no tanto por la eficiencia instrumental intrínseca, sino porque están presionadas a hacerlo o recompensadas por ello (Clegg, 1990). Esto implica que las organizaciones buscan legitimidad

dentro de su contexto cultural y normativo, más que simplemente optimizar su desempeño.

Según la descripción de Hawley (1968 en Powell y DiMaggio, 1990), el isomorfismo se define como un proceso limitador que obliga a las unidades dentro de una población a homogenizarse enfrentan las mismas condiciones ambientales. Este fenómeno está impulsado por tres tipos de presiones (Powell y DiMaggio, 1990, p. 109):

1. Presiones coercitivas: se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad;
2. Presiones miméticas: resulta de respuestas estándares a la incertidumbre;
3. Presiones normativas: asociado con la profesionalización.

En este contexto, neo institucionalistas como DiMaggio y Powell (1983, en Hydebrand, 1989), destacan el mecanismo mimético de reproducción de formas organizacionales establecidas, donde las organizaciones tienden a imitar prácticas que son consideradas legítimas en su entorno. Este proceso da lugar a la proliferación de formas similares, a través de lo que denominan un proceso isomórfico de tipo mimético.

De este modo, las presiones isomórficas fomentan la homogenización de las formas organizacionales, lo que puede limitar la innovación y reduce la diversidad de formas organizacionales. Ante este desafío, Powell y DiMaggio enfatizan que un estudio sobre el isomorfismo puede ayudar a diseñar políticas más efectivas que eviten la pérdida de diversidad organizacional. Como señalan los autores, “necesitamos

descubrir nuevas formas de coordinación intersectorial que promuevan la diversificación en vez de acelerar la homogenización” (Powell y DiMaggio, 1990, p. 124).

En suma, ambas teorías utilizan la forma organizacional como una herramienta de análisis, pero desde distintos enfoques. Mientras que la ecología organizacional hace énfasis en la selección organizacional en relación con la supervivencia en el entorno, el institucionalismo resalta el papel de la presión social y normativa en la estandarización y legitimación de las formas organizacionales.

A pesar de sus diferencias teóricas, ambas perspectivas comparten una idea central: la forma organizacional no es únicamente una estructura diseñada de manera racional por las organizaciones, sino también el resultado de procesos ambientales y sociales que influyen en su configuración, permanencia y cambio. Coinciden en que la forma organizacional no puede comprenderse desde una perspectiva exclusivamente interna, ya que tanto la selección natural (en la ecología organizacional) como la legitimación institucional (en el neoinstitucionalismo) actúan como fuerzas externas que delimitan las posibilidades reales de transformación organizacional. Esta visión resulta relevante porque plantea que la evolución de las formas organizacionales no responde solamente a decisiones estratégicas, sino que es producto de procesos históricos, económicos y sociales que determinan cuáles son las formas que logran adaptarse y perdurar.

3.2 Conceptualización de la Forma Organizacional: Enfoques y Definición.

En el primer capítulo de esta investigación mencionamos la dificultad de definir conceptos, lo cual se debe a que cada teoría, autor u objetivo de estudio requiere dotar a los términos de un significado que responda a sus necesidades particulares. Esto no implica que las definiciones sean arbitrarias o que cambien de forma significativa, sino que los adjetivos, características y enfoques utilizados en su construcción varían en función del marco teórico y la perspectiva desde la cual se analice.

Así, las definiciones no solo delimitan un concepto, sino que también reflejan las prioridades y preocupaciones de quienes las elaboran. En este sentido, el estudio de la forma organizacional no es una excepción, ya que corrientes como la ecología organizacional, la sociología institucional y la administración estratégica han utilizado este concepto para explorar los procesos y contextos que influyen en la creación, transformación y supervivencia de las organizaciones (Romanelli, 1991).

Como veremos en este apartado, estas diferencias no implican una contradicción entre las perspectivas, sino que evidencian la complejidad del concepto y la necesidad de abordarlo desde diferentes ángulos. Anteriormente, hemos identificado dos enfoques fundamentales que han utilizado la noción de forma organizacional como un elemento clave en sus investigaciones: la ecología organizacional y el institucionalismo. Ahora, nuestro objetivo es identificar las definiciones que estos enfoques han propuesto con el fin de profundizar en la conceptualización del término “forma organizacional”. Además, se incorporarán

aportaciones de otros autores para enriquecer el análisis y ofrecer una visión más amplia sobre el concepto.

Desde la perspectiva de la ecología organizacional, Hannan y Freeman (1977) definen la forma organizacional como “un proyecto de acción organizativa, de transformación de insumos en productos” (p.935). Esto significa que la forma organizacional no solo es una estructura estática, sino un sistema dinámico que coordina actividades para convertir recursos en resultados. Para estos autores, este proceso de transformación es el que define a las organizaciones y permite categorizarlas en poblaciones organizacionales, comparando cómo las diferentes formas organizacionales realizan el proceso de conversión de insumos a productos dentro de su entorno.

Por su parte, el neo institucionalismo, desde la propuesta de Powell y DiMaggio (1991), no proporciona una definición exacta de forma organizacional, pero si identifican elementos clave para comprenderlas. Desde esta perspectiva, las formas organizacionales no están únicamente determinadas por su eficiencia técnica ni por factores como la tecnología y la competencia entre organizaciones. En cambio, los neo institucionalistas sostienen que las formas organizacionales son el resultado de su capacidad de adquirir legitimidad dentro de un marco cultural y normativo. Esto significa que las organizaciones adoptan ciertas estructuras no solo por razones funcionales, sino porque son consideradas apropiadas, aceptables y legítimas por los actores y las instituciones de su entorno (Powell y DiMaggio, 1991).

Por tanto, podemos decir que, para los neo institucionalistas la forma organizacional es una configuración estructural y operativa que una organización adopta, no solo por su eficiencia funcional, sino como una respuesta a las normas y expectativas del entorno institucional en el que opera.

En tanto, Wolf V. Heydebrand (1989), quien ha realizado una de las primeras investigaciones sobre nuevas formas de organización (Velarde, 2008) argumenta que la forma organizacional está en constante transformación debido a factores tecnológicos, económicos y sociales. Si bien no proporciona una definición explícita de forma organizacional, se puede inferir que, para Heydebrand, la forma organizacional es un sistema de variables estructurales que evoluciona en respuesta a cambios en su contexto (Heydebrand, 1989). Estas variables son:

1. Tamaño de la fuerza de trabajo.
2. Objeto de trabajo.
3. Medios de trabajo.
4. División del trabajo
5. Control de trabajo.
6. Propiedad y control.

Estos enfoques nos permiten una visión más amplia y multidimensional de lo que significa la forma organizacional. Si bien cada perspectiva teórica enfatiza distintos aspectos, existe un consenso en que la forma organizacional no es solo una configuración funcional, sino también una entidad que refleja su entorno social, cultural y normativo.

En este sentido, Romanelli (1991) ofrece una definición que sintetiza dos características esenciales de la forma organizacional: su capacidad para diferenciar a una organización como una entidad única y, al mismo tiempo, permitir su clasificación dentro de un conjunto de organizaciones similares. Como señala la autora:

“el concepto de formas organizacionales se refiere a aquellas características de una organización que la identifican como una entidad distinta y, al mismo tiempo, la clasifican como miembro de un grupo de organizaciones similares” (Romanelli, 1991. P. 82).

De este modo, la definición de Romanelli complementa la idea de que las formas organizacionales no solo son estructuras internas, sino que también dependen de su reconocimiento dentro de un entorno más amplio.

A lo largo de este apartado, hemos revisado diversas perspectivas teóricas sobre la forma organizacional, haciendo evidente que su definición no es única ni estática, por el contrario, responde a los enfoques y necesidades de cada marco teórico. Desde la ecología organizacional, se enfatiza su carácter dinámico y funcional, mientras que desde el neo institucionalismo se subraya el papel de legitimidad y las normas sociales en su configuración. Finalmente, autores como Heydebrand (1989) plantean que la forma organizacional está en constante transformación, influida por cambios tecnológicos, económicos y sociales.

A partir de estas aproximaciones, podemos proponer una definición de forma organizacional que integre estos elementos: una forma organizacional es una configuración estructural y funcional que distingue a una organización como una

unidad específica y, al mismo tiempo, la agrupa dentro de un conjunto de organizaciones similares, cuya existencia y evolución no dependerá únicamente de la eficiencia operativa, también de su capacidad de adaptarse a factores ambientales, institucionales y tecnológicos que influyen en su permanencia a lo largo del tiempo.

Esta definición reconoce la multidimensionalidad de la noción de forma organizacional, combinando elementos de estructura, entorno, legitimidad y dinámica de cambio. Con esto se reafirma que la forma organizacional no es una entidad fija, sino que evoluciona en respuesta a las presiones del contexto en el que opera².

3.3 Elementos de las Formas Organizacionales

Se ha mencionado que existen diferentes definiciones de forma organizacional, pero todas coinciden en que está se identifica a partir de los elementos que la componen. Es decir, más allá de las variaciones conceptuales según el enfoque teórico o el objetivo del análisis, la forma organizacional se construye en función de una serie de componentes estructurales, funcionales, culturales y contextuales. Estos elementos son los que permitirán reconocer a una organización como una unidad particular, a la vez que facilita su clasificación dentro de un conjunto más amplio de organizaciones con características similares. Por lo tanto, el análisis de dichos

² Si bien la evolución de la forma organizacional es un tema relevante en el estudio de las organizaciones, la presente investigación solo se centrará en la forma organizacional actual del mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

elementos resulta clave para comprender cómo se configura y opera una organización en un contexto específico.

Estos elementos, al igual que las definiciones, varían según cada teoría, objetivo de estudio o autor, ya que cada enfoque interpreta la forma organizacional desde una perspectiva distinta. Mientras que algunos enfoques destacan los factores internos, como la estructura organizativa y las dinámicas operativas, otros ponen mayor atención en los factores externos, como la influencia cultural, normativa y ambiental.

Por ejemplo, en la ecología organizacional de Hannan y Freeman (1977) se identifican tres elementos clave que conforman la forma organizacional:

1. La estructura formal de la organización, que incluye aspectos como los organigramas, reglas escritas de operación.
2. Los patrones de actividad dentro de la organización, es decir, lo que realmente hace cada miembro.
3. El orden normativo, se refiere al conjunto de valores, normas y expectativas sociales que definen que formas organizacionales son consideradas legítimas (Hannan y Freeman, 1977).

Estos tres elementos son fundamentales en el estudio de Hannan y Freeman (1977), ya que permiten agrupar a las organizaciones en poblaciones organizacionales, facilitando el análisis de cómo algunas formas organizacionales surgen, evolucionan o desaparecen en función de las condiciones ambientales. Esta perspectiva es un claro ejemplo de la importancia de equilibrar los elementos estructurales, operativos y normativos en el estudio de la forma organizacional.

Por otra parte, Heydebrand (1989), quien se enfocó en el cambio hacia nuevas formas organizacionales, identificó seis variables para caracterizarlas. En su artículo *Nuevas Formas Organizacionales* (1989), señala que la elección de estos elementos se hizo en función de la categoría fuerza de trabajo, enfatizando una concepción antropocéntrica sobre la estructura organizacional, en contraste con una visión tecnocéntrica (Heydebrand, 1989). Las seis variables que permiten caracterizar una forma organizacional según Heydebrand son:

1. Tamaño de la fuerza de trabajo. Las variaciones en el tamaño de la organización están vinculadas con numerosos aspectos de su estructura organizacional.
2. Objeto de trabajo. Las organizaciones se diferencian si producen utilidades, proporcionan servicios o manipulan símbolos a través del procesamiento de la información y la toma de decisiones.
3. Medios de trabajo (medios de producción). La naturaleza de las herramientas, máquinas o instrumentos utilizados y, en general, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que se emplea en la producción, con frecuencia ha servido como base para clasificar las formas organizacionales
4. División del trabajo. La naturaleza y el grado de división del trabajo están estrechamente relacionados con la tecnología, la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo y la estructura administrativa de control tal y como ésta se manifiesta en la estructura departamental y divisional de las organizaciones.

5. Control del trabajo. Esta dimensión se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción.
6. Propiedad y control. En contraste con la noción anterior de control administrativo del proceso laboral la forma de propiedad y control se refiere a las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social. (Heydebrand, 1989).

Estos seis elementos responden al objetivo de Heydebrand (1989) de demostrar cómo las organizaciones están cambiando. Su elección de elementos refleja la idea de que, para comprender el cambio de la forma organizacional, es necesario analizarlo en función de la fuerza de trabajo, la evolución de los medios de producción y la transformación de las estructuras de control y propiedad.

Desde esta perspectiva se deduce que el cambio en la forma organizacional no está determinado exclusivamente por la tecnología, sino también por las dinámicas laborales, económicas y sociales que impulsan la adaptación organizacional. Para Heydebrand, la transformación de las organizaciones responde tanto a innovaciones tecnológicas como a la necesidad de ajustarse a nuevas condiciones laborales y productivas.

En un enfoque complementario a lo planteado por Heydebrand (1989), Child y McGrath (2001) analizan la evolución de las nuevas formas organizacionales en economías intensivas en información, identificando cuatro características clave que las definen: su grado de interdependencia respecto a otras organizaciones, su

capacidad de operar sin la necesidad de activos fijos, su velocidad de adaptación y la reconfiguración del poder basado en la gestión de la información y el conocimiento (Child y McGrath, 2001).

Este enfoque, al igual que el de Heydebrand, enfatiza que las formas organizacionales contemporáneas no dependen únicamente de su estructura interna, como ocurría en las burocracias analizadas por Weber (1922), ahora también se toma en cuenta la capacidad de adaptación y la flexibilidad en entornos dinámicos.

Por su parte, Richard Daft y Arie Lewin (1993) también abordaron el estudio de las nuevas formas organizacionales. Aunque sus trabajos son previos a los de Child y McGrath (2001), se diferencian de estos últimos en que si propusieron una lista de elementos para identificar y analizar las nuevas formas organizacionales. Daft y Lewin (1993) mencionan que en ese momento no existía un modelo teórico consolidado para explicarlas, lo que motivó su esfuerzo por desarrollar una clasificación más estructurada. Por ello, a través del concepto “rebanadas de organización”, establecieron una serie de componentes específicos que consideraron elementos clave en las nuevas formas organizacionales que, nos mencionan, eventualmente contribuirían a la formulación de un marco teórico sobre las organizaciones contemporáneas (Daft y Lewin, 1993). Los elementos son los siguientes:

1. Liderazgo: se aleja de la supervisión burocrática tradicional y en su lugar utiliza visión, cultura, valores compartidos e información como fuentes de influencia.
2. Tamaño: en las nuevas formas organizacionales, las grandes empresas adoptan características de organizaciones pequeñas para lograr mayor flexibilidad.
3. Alta participación: se otorga mayor autoridad a los trabajadores para tomar decisiones clave.
4. Organización auto-organizada: permite que las decisiones estratégicas y tácticas emerjan de todos los niveles para adaptarse a entornos cambiantes.
5. Tecnología de la información: la información se vuelve un recurso accesible y compartido en organizaciones virtuales.
6. Colaboración organizacional: se fomenta la cooperación estratégica mediante alianza, redes y formas interorganizacionales.
7. Procesos: en lugar de centrarse en estructuras fijas, se gestionan procesos de trabajo basados en energía, información, valores y relaciones.
8. Transición: como las organizaciones pueden transformar sus estructuras sin perder el control o enfrentar resistencias ocultas al cambio (Daft y Lewin, 1993).

Estos elementos reflejan una transformación en la manera en que se conceptualizan las formas organizacionales. A diferencia de los modelos tradicionales, donde predominaba la estabilidad, el control jerárquico y la autonomía, Daft y Lewin (1993)

plantean un paradigma en el que la flexibilidad y la descentralización juegan un papel importante.

A partir de los estudios revisados, se evidencia que la investigación sobre nuevas formas organizacionales ha estado orientada a comprender cómo evolucionan las estructuras organizativas en función de factores internos y externos. Desde la ecología organizacional de Hannan y Freeman (1977), pasando por Heydebrand (1989), hasta perspectivas más recientes como las de Child y McGrath (2001) o Daft y Lewin (1993), se observa una constante: la necesidad de identificar los elementos estructurales, operativos y normativos que definen una forma organizacional.

En este sentido, se considera oportuno recordar que el objetivo de esta investigación no es analizar la evolución de múltiples modelos organizacionales, sino identificar una forma organizacional específica: la del mercado San Lorenzo Xicoténcatl. No obstante, se considera necesario retomar aquellos autores que han desarrollado investigaciones sobre la forma organizacional, ya que sus aportaciones nos permiten comprender la diversidad de elementos que las conforman.

Si bien estas investigaciones han buscado identificar elementos comunes para clasificar distintos tipos de formas de organización, en la presente investigación el objetivo es diferente: más que proponer una tipología general, se busca identificar una forma organizacional específica, para lo cual resulta crucial desarrollar un marco conceptual basado en los elementos fundamentales que permitan definirla.

El análisis de las formas organizacionales ha mostrado que no existe un conjunto universal de elementos que las definan, estos pueden variar según el contexto, la

estructura interna y la interacción con el entorno. Al considerar estos enfoques, se reconoce que la forma organizacional no es un concepto estático, sino una configuración dinámica que responde a múltiples influencias.

Dado que cada forma organizacional opera en un contexto particular, los elementos que la constituyen pueden variar en función de sus características internas, de su entorno y de la interacción con otros factores. Es posible que existan componentes no contemplados en investigaciones previas o que algunos adquieran un peso distinto según el caso de estudio. Por ello, en el siguiente apartado se presentarán los elementos considerados fundamentales, los cuales servirán como referencia para identificar una forma organizacional específica, reconociendo que la diversidad y la flexibilidad son rasgos inherentes a toda organización.

3.3.1 Elementos clave para identificar una forma organizacional específica

Carroll y Hannan (2000) sostienen que no es útil asumir que cada organización es completamente única, ya que dentro de una población comparten características comunes, pero esto no implica que sean idénticas en todos sus aspectos. Por ejemplo, una iglesia puede ser similar a otra en ciertos aspectos, pero puede diferir en otros, como en las relaciones sociales o nivel económico de sus integrantes.

Desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, se reconoce que cada organización desarrolla una forma organizacional única, ya que su estructura y funcionamiento depende de múltiples factores como el entorno, la tecnología o tamaño. Aunque es posible identificar patrones generales que permitan clasificar y analizar las organizaciones, es importante mencionar que, no existe una única forma

organizacional óptima o universal. En cambio, cada organización configura su forma organizacional en función de las condiciones internas y externas a la que está expuesta, lo que genera una diversidad de modelos organizativos.

Bajo esta premisa, se identifican aquellos elementos que, en términos generales, permiten el análisis de una forma organizacional específica: la del mercado, sin perder de vista que su combinación y relevancia pueden variar según el contexto y el enfoque teórico. Estos elementos proporcionarán una referencia para comprender el funcionamiento y la dinámica de las organizaciones, facilitando la comparación entre diferentes casos y contextos. A continuación, se presentan los elementos que, a nuestra consideración, permiten identificar la forma organizacional del mercado.

Los elementos presentados a continuación se delimitan a partir de los aportes de autores como Hall (1983), Mintzberg (1979), Burns y Stalker (1961), quienes identifican una serie de dimensiones que permiten comprender la configuración y el funcionamiento de las organizaciones. Dichos elementos (la estructura, el entorno, el tamaño, la comunicación, la centralización, el conflicto y la identidad) constituyen componentes centrales del análisis organizacional, pues integran tanto los aspectos formales como los informales que determinan su dinámica interna. El propósito de este apartado es, por tanto, exponer cada uno de estos elementos desde una perspectiva teórica, con el fin de establecer el marco conceptual que orientará el análisis posterior.

3.3.2 Estructura

Hall (1983) inicia su definición de estructura organizacional con una metáfora arquitectónica, al compararla con la estructura de un edificio. Para el autor, ambas comparten una característica fundamental: funcionan como una base organizadora que condiciona el comportamiento de quienes se encuentran en su interior. En la misma línea, Mintzberg (1984) define la estructura como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984, p.28). Desde esta perspectiva, la estructura organizacional determina la distribución de funciones, la jerarquía, los mecanismos de coordinación y los flujos de comunicación. Se trata de un componente clave, ya que permite organizar y gestionar los recursos de manera eficiente, estableciendo las relaciones formales entre los distintos niveles y unidades que conforman la organización.

A partir de estas definiciones, es posible entender la estructura a través de una serie de elementos que permiten analizar cómo se organiza internamente una entidad. Desde la perspectiva de la contingencia, estos elementos no son fijos ni universales, sino deben adaptarse a factores como el ambiente, la tecnología o el tamaño de la organización. Autores como Hall (1983), Mintzberg (1984) y Lawrence y Lorsch (1973) han identificado componentes fundamentales de la estructura, entre los que destacan la formalización, la centralización, la jerarquía, la complejidad y los mecanismos de coordinación. Estos elementos constituyen la base para comprender cómo una organización distribuye responsabilidades, toma decisiones, mantiene el control y responde a las demandas de su entorno.

De acuerdo con la tipología propuesta de Burns y Stalker (1961), las estructuras organizacionales pueden ubicarse en un continuo que va de lo mecánico a lo orgánico. Las estructuras mecánicas se caracterizan por su alta formalización, jerarquías definidas y centralización de las decisiones, mientras que las orgánicas presentan relaciones más flexibles, comunicación horizontal y adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Esta distinción permite comprender que no existe una única forma de estructura, sino diferentes grados de rigidez o flexibilidad según las condiciones del entorno y el tipo de organizaciones.

Desde el enfoque contingente, la estructura se compone de diversos elementos que permiten describir su grado de diferenciación, formalización, centralización y coordinación interna. En la siguiente tabla se sintetizan estos componentes, retomando las aportaciones de Hall (1983), Mintzberg (1984) y Lawrence y Lorsch (1973):

Tabla 4. Elementos de la estructura según el enfoque contingente.

| Elementos de la estructura | Descripción |
|---------------------------------------|---|
| Diferenciación | Grado en que las tareas se dividen en funciones o departamentos |
| Formalización | Nivel de reglas, procedimientos y normas escritas que regulan el comportamiento |
| Centralización / Descentralización | Distribución de poder para la toma de decisiones |
| Jerarquía | Número de niveles de autoridad dentro de la organización |
| Mecanismos de coordinación | Medios para la supervisión |

Fuente: Elaboración propia con base en Hall (1983), Mintzberg (1984) y Lawrence y Lorsch (1973).

La diferenciación, menciona Hall (1983), se refiere a cómo las organizaciones se dividen en unidades, cada una con responsabilidades específicas y con tareas y funciones particulares. A medida que las organizaciones crecen, tienden a incrementar su grado de diferenciación para enfrentar de forma más eficiente las diversas demandas de su entorno, lo que genera estructuras más complejas que requieren mecanismos adecuados de coordinación.

Por su parte, la formalización, elemento desarrollado por Mintzberg (1984) y Hall (1983) se refiere al control sobre el individual a través de reglas, procedimientos y normativas formales (Clegg y Dunkerley, 1980 en Hall, 1983). Según Hall, el grado de formalización refleja las perspectivas que tienen quienes toman decisiones respecto a los miembros de la organización. De este modo, una organización altamente formalizada transmite la idea de que sus miembros no son plenamente capaces de tomar decisiones por sí mismos, lo que justificaría la necesidad de guiar su comportamiento mediante normas y procedimientos estandarizados.

La centralización, en palabras de Hall, “se refiere a la distribución del poder de las organizaciones” (Hall, 1983, p. 81). En términos prácticos, una organización es centralizada cuando la mayoría de las decisiones se concentran en la cima jerárquica y descentralizada cuando dicho poder se distribuye entre distintos niveles o individuos dentro de la estructura, por ello, Hall señala que la centralización “es uno de los mejores métodos para resumir toda la idea de la estructura” (Hall, 1983, p. 81). Mintzberg (1984) coincide en que la descentralización implica una mayor participación de los miembros en la toma de decisiones, lo que puede mejorar la capacidad de adaptación y respuesta ante entornos dinámicos. Así, el grado de

centralización o descentralización no solo define quien decide, sino también que tan flexible o controlada puede ser una organización frente a los desafíos del entorno.

La jerarquía es otro de los elementos que componen la estructura organizacional, ya que define los niveles de autoridad y las relaciones de subordinación dentro de la organización. Según Mintzberg (1984) la jerarquía establece quien supervisa a quién, y delimita las responsabilidades entre los distintos niveles. En estructuras altamente jerárquicas, las decisiones se concentran en los niveles superiores, mientras que, en estructuras más planas se favorece una distribución de poder más equitativa.

Un elemento más son los mecanismos de coordinación que son los medios a través de los cuales una organización coordina las actividades de sus unidades y/o miembros para alcanzar sus objetivos. Mintzberg (1984) identifica diversos mecanismos que permiten alinear las tareas:

1. Adaptación mutua: consigue la coordinación de trabajo mediante la siempre comunicación informal.
2. Supervisión directa: consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás.
3. Normalización de los procesos de trabajo: cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.
4. Normalización de los resultados de trabajo: al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.

5. Normalización de las habilidades del trabajo: cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

Aunque Mintzberg sugiere que los mecanismos de coordinación “parecen seguir cierto orden” (1984, p. 31), este no debe entenderse como una progresión evolutiva obligatoria. Mas bien, cada mecanismo se adapta mejor a distintos tipos de tareas, entornos y niveles de complejidad. Algunas organizaciones pueden combinar varios de estos mecanismos, o recurrir a unos u otros según el momento, el tipo de actividad o su configuración estructural.

Estos elementos estructurales ofrecen una base para entender cómo se organiza y opera una entidad en función de su contexto, sus objetivos y su lógica interna. A través de las dimensiones es posible identificar no solo la distribución del poder y las responsabilidades, sino también los flujos de información, las formas de control y los niveles de integración en las organizaciones. Lejos de ser componentes aislados, los elementos estructurales interactúan entre sí y se ajustarán en función de otras variables como el entorno, la tecnología o el tamaño de la organización. Burns y Stalker (1961) demostraron que las organizaciones no tienen una estructura única, sino que se adapta sus elementos a las condiciones del entorno. En su estudio distinguieron entre estructuras mecanicistas, para entornos estables, y estructuras orgánicas, necesarios en contextos dinámicos. Estas tipologías no se limitaban a un solo elemento, combinaban aspectos como la formalización, la centralización y la jerarquía, mostrando como interactúan en función del ambiente.

Además del análisis individual de los elementos estructurales, existen enfoques que han buscado identificar configuraciones estructurales típicas en función de la interacción entre los mencionados elementos. Tal es el caso de Mintzberg (1984), quien propuso cinco configuraciones estructurales:

1. Estructura simple
2. Burocracia mecánica
3. Burocracia profesional
4. Estructura divisional
5. Adhocracia

Sus cinco configuraciones representan modelos estructurales típicos que reflejan distintas formas de adaptación al entorno, según el tamaño, la complejidad y la estrategia de la organización.

El análisis de la estructura organizacional a través de sus elementos fundamentales permite comprender como las organizaciones se estructuran para cumplir sus objetivos y responder a su entorno. Lejos de operar de manera separada, estos elementos interactúan y deberán ajustarse en función de otros elementos contingentes como el entorno, la tecnología y el tamaño.

3.3.3 Entorno

Mintzberg (1984) define el entorno como “prácticamente todo lo ajeno a la organización” (p. 308). Es decir, comprende todos aquellos factores externos que, si bien no forman parte de la estructura interna, pueden influir de manera directa o indirecta en su funcionamiento, toma de decisiones o desempeño. Esto nos ayuda

a entender que las organizaciones no operan en el vacío, sino que, como nos menciona la contingencia, esta en constante relación con su contexto. En este sentido, el entorno, representa un conjunto de oportunidades o de restricciones que condiciona la configuración estructural y estratégica de la organización.

A partir de esta concepción, Mintzberg (1984) identifica cuatro características claves del entorno que influyen directamente en cómo las organizaciones deben estructurarse:

1. Estabilidad: grado en que el entorno permanece constante o cambia con el tiempo.
2. Complejidad: el entorno es complejo en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca del producto, clientes y otros factores.
3. Diversidad de mercados: número de productos, clientes o segmentos a los que se dirige.
4. Hostilidad: nivel de amenaza o competencia en el entorno.

Estas características permiten evaluar el entorno de manera más detallada y vincularlos con la forma organizacional. En entornos estables y poco complejos, por ejemplo, las organizaciones pueden operar con estructuras más centralizadas y formales. Por el contrario, en entornos hostiles o inestables, se requiere mayor flexibilidad.

En línea con lo anterior, Zapata et. al. señalan que:

“Un entorno cada vez más competitivo trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a la organización que le permitan alcanzar un adecuado ajuste entre las variables internas de diseño organizativo, con las variables externas del entorno donde se desenvuelve” (Zapata, et. al., 2015).

Las organizaciones operan en entornos que pueden clasificarse como estables o dinámicos. En los entornos estables, los cambios son predecibles y graduales por lo que las organizaciones tienden a adoptar estructuras jerárquicas y mecanicistas, con altos niveles de formalización y control. En cambio, en entornos dinámicos e inciertos, las organizaciones requieren estructuras más flexibles y descentralizadas, que les permita adaptarse a los cambios de mercado (Burns & Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967).

Dado que el entorno no es estático, cada organización desarrolla una forma organizacional única en función de cómo responderá a su entorno. Por ello, es que, en el análisis de la forma organizacional, el entorno debe considerarse como un factor determinante en la configuración estructural y operativa de la organización.

3.3.4 Tamaño

Definir el tamaño organizacional no es tarea sencilla, ya que, como menciona Hall (1983), este concepto va más allá del simple número de personas vinculadas a la organización. Esto implica reconocer que el tamaño también abarca las relaciones y procesos que se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización, y que influyen en su funcionamiento. En este sentido, Hall retoma el trabajo de Kimberly

(1976, en Hall, 1983) quien identifica que el tamaño organizacional está compuesto por cuatro dimensiones clave, lo que permite una comprensión más amplia y precisa de este elemento:

1. Capacidad física de la organización
2. Personal que la organización tiene a su disposición
3. Los insumos y los productos de la organización
4. Discrecionalidad de los recursos que una organización tiene a su disposición como patrimonio o activos netos.

Estas dimensiones evidencian que el tamaño no solo se refiere a una medida cuantitativa, sino también a la capacidad operativa de las organizaciones.

El tamaño organizacional, además, influye en la manera en que se estructuran, el grado de formalización y los mecanismos de control. A medida que una organización crece, también lo hace la diferenciación de funciones y la complejidad estructural, lo cual demanda una mayor coordinación. Mientras que las organizaciones pequeñas suelen ser más flexibles y ágiles en la toma de decisiones, las grandes tienen de depender de estructuras más burocrática para gestionar de manera eficiente sus operaciones.

Sin embargo, el tamaño no puede entenderse como un elemento aislado, ya que su impacto en la organización está condicionado por otros factores como el entorno. Una misma organización puede adoptar diferentes estructuras dependiendo de su contexto y objetivos, lo que demuestra que el tamaño, por sí solo, no determina la configuración de la organización.

3.3.5 Acoplamiento

El tipo de acoplamiento se refiere al grado de interdependencia entre las partes de una organización y cómo estas interactúan para coordinar sus actividades. Este concepto es clave en el análisis de la forma organizacional, ya que permite comprender cómo las distintas unidades se relacionan entre sí, cómo intercambian información y cómo responden a los cambios del entorno. La manera en que se acoplan los componentes internos influye directamente en la flexibilidad, la coordinación y la capacidad de adaptación de la organización.

Weick (2009) retomó el concepto de acoplamiento débil para describir organizaciones en las que las unidades “dan respuesta, pero que cada hecho conserva también su propia identidad y alguna prueba de separación física o lógica” (95). En otras palabras, se trata de sistemas en los que los distintos elementos operan con cierto grado de autonomía, lo que les permite adaptarse con mayor facilidad a contextos inciertos o cambiantes. Esta separación entre las partes hace posible que las organizaciones superen las tensiones externas sin que se altere su estructura.

En contraste, el acoplamiento fuerte implica una alta interdependencia y relaciones estrechas, donde las decisiones, acciones o cambios en una unidad tienen un impacto inmediato y directo en el resto del sistema. Si bien, este tipo de acoplamiento puede favorecer la coordinación y el control, también puede generar rigidez en la estructura de la organización y una dificultad de adaptarse ante situaciones imprevistas.

Desde este punto de vista, el acoplamiento es un indicador de cómo están estructuradas las relaciones internas dentro de una organización. Si la organización tiene un acoplamiento débil se favorece la descentralización y la innovación; mientras que un acoplamiento fuerte se relaciona con estructuras jerárquicas, centralizadas y con mayores niveles de control. Incluir el tipo de acoplamiento en el análisis de la forma organizacional ofrecerá una visión más completa de la forma organizacional, al considerar la naturaleza de las relaciones entre sus miembros.

En sentido, Weick (2009) identificó diversos elementos que pueden estar flojamente acoplados, los cuales permiten entender cómo una organización mantiene sus relaciones aun cuando sus partes operan de manera relativamente autónoma. Entre estos se encuentran la relación entre intenciones y acciones, la temporalidad, las relaciones jerárquicas, la separación entre medios y fines, así como las interacciones entre actores (Weick, 2009). Estos elementos reflejan cómo puede mantenerse un equilibrio flexible entre unidad y autonomía.

3.3.6 Conflicto

Herbert Simon (1978) describe a las organizaciones administrativas como “sistemas de comportamiento cooperativo” (Simon, 1978, p.70), en los que se espera, según señala, que todos los miembros de la organización orienten su comportamiento hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, esta cooperación no surge de manera automática, pues cada individuo que conforma la organización posee metas, intereses y percepciones distintas. Es justamente en esta diversidad donde surge el conflicto, entendido como una manifestación natural

de las tensiones entre los fines individuales y los fines colectivos que la organización busca coordinar. Como señala Simon:

“los miembros de la organización, identificándose con su departamento, en lugar de identificarse con la totalidad de la organización, creen que el bienestar de aquel es más importante que el bienestar general en los casos en que ambos entran en conflicto” (Simon, 1978, p.15)

Lo que pone en evidencia la necesidad de estructuras formales que regulen y armonicen las diferencias internas.

Para ello, Simon (1978) propone el principio de “unidad de mando”, entendido como el establecimiento de una jerarquía de autoridad que permita orientar las decisiones individuales hacia los objetivos organizacionales. Este principio asegura que los miembros de la organización prioricen los objetivos colectivos por encima de los intereses particulares o departamentales (si es el caso), facilitando la coordinación y reduciendo el conflicto.

En este sentido, aunque el conflicto se ha interpretado como un elemento disfuncional o perturbador, diversos enfoques dentro de la teoría organizacional lo reconocen como un componente inherente a la dinámica de toda organización (Hall, 1983). Las tensiones internas entre intereses individuales y colectivos, o entre normas formales e informales, pueden generar fricciones que, lejos de destruir la organización, impulsan procesos de ajuste, negociación y cambio. En este sentido, la convivencia puede sostenerse a través de equilibrios frágiles o aparentes, que mantienen un orden temporalmente estable, pero que revelan la necesidad de

renovación y adaptación. Desde este punto de vista, el conflicto no representa una amenaza, sino un motor que estimula la transformación y la redefinición de los acuerdos dentro de la organización.

3.3.7 Identidad

La identidad organizacional se define como “un conjunto de declaraciones que los miembros de la organización perciben como centrales, distintivas y duraderas para su organización” (Albert y Whetten, 1985 en Lin, 2004, p, 803). Lin (2004) amplía esta definición con base en tres criterios fundamentales: centralidad, distintividad y durabilidad. La centralidad se refiere a que la identidad debe reflejar aquellos rasgos que son esenciales e importantes para la organización. La distintividad implica que la identidad debe ser capaz de diferenciar a la organización de otras, permitiéndole destacar en su entorno: “la declaración de identidad debe ser capaz de distinguir a la organización de las demás” (Lin, 2004, p. 803). Finalmente, la durabilidad señala que estos atributos deben mantenerse relativamente estables a lo largo del tiempo, proporcionando continuidad y coherencia (Lin, 2004).

La identidad organizacional no es estática, sino que se construye y redefine a través de procesos de comparación y evaluación. Durante estos procesos, los miembros de la organización contrastan su identidad con la de otras organizaciones consideradas referentes o competidoras, integrando información del entorno que influye directamente en cómo perciben y representan a su propia organización (Lin, 2004). Es por ello, que se entiende que la identidad organizacional no solo refleja los valores internos, sino también cómo la organización es percibida en su entorno. Por este aspecto es que Lin (2004), menciona que algunos autores han debatido la

relación de la identidad y la cultura organizacional. Algunos las conciben como dimensiones ligadas donde la identidad representa la autodefinición colectiva y la cultura las prácticas y valores compartidos (Lin, 2004) mientras que otros las consideran independientes pero complementarias. En ambos casos, la identidad cumple un papel clave en la configuración de la forma organizacional, ya que influye en la toma de decisiones, la integración interna y en la proyección externa de la organización.

3.3.8 Centralización y Descentralización

La centralización constituye uno de los componentes clásicos de la estructura organizacional, junto con la formalización y la complejidad (Hall, 1983). Sin embargo, en este trabajo se aborda en un apartado independiente debido a su relevancia específica dentro del análisis de las formas organizacionales. Separarla de la estructura no implica desvincularla de ella, sino destacar su papel en la distribución de poder y la toma de decisiones, aspectos que influyen directamente en la coordinación y el funcionamiento de toda organización. Analizar la centralización de manera diferenciada permite comprender con mayor detalle cómo se ejerce la autoridad, como se delegan las responsabilidades y qué efectos produce el grado de participación de los distintos locatarios en el proceso de toma de decisiones.

Mintzberg (1984) menciona que una organización esta centralizada cuando “todo el poder de decisión se centra en un único individuo punto de la organización”, mientras que las clasifica de descentralizadas cuando “el poder queda dividido entre numerosos individuos” (Mintzberg, 1984, p.218). Esta distinción permite analizar

cómo se distribuye la autoridad en la toma de decisiones y como dicha distribución impacta en la participación y la capacidad de adaptación organizacional.

Evaluar si una organización está centralizada o descentralizada ayuda a comprender su estructura, su agilidad frente a los cambios del entorno y el grado de autonomía que poseen sus unidades o niveles jerárquicos. Además, permite anticipar los efectos que dicha distribución del poder puede tener sobre la innovación y la eficiencia operativa.

Ahora bien, como aclara el propio Mintzberg (1984), centralización y descentralización deben entenderse como dos polos opuestos, no como categorías absolutas. En sus términos, tipos ideales que permiten comparar diferentes configuraciones organizacionales (Mintzberg, 1984). En la práctica, pocas organizaciones son completamente centralizadas o totalmente descentralizadas; lo que existe es una variedad de grados y formas de distribución de poder. Además, Mintzberg advierte que el poder no reside en quien toma la decisión final, sino también en quién participa en el proceso: los recopiladores de información, los asesores, los autorizadores y quienes ejecutan las decisiones (Mintzberg, 1984). Este punto de vista lleva a diferencias entre distintos tipos de descentralización, como la vertical (entre niveles jerárquicos) y la horizontal (entre unidades funcionales), aportando una mirada más clara sobre la forma en que se ejerce la autoridad dentro de las organizaciones.

En conclusión, la centralización y la descentralización representan dimensiones para comprender cómo se configura la toma de decisiones de una organización.

Ambos constituyen puntos de referencia dentro de un continuo que refleja distintas formas de ejercer la autoridad, distribuir el poder o limitar la participación de los miembros. Entender en qué medida una organización se inclina hacia uno u otro extremo permite evaluar cómo relacionan los distintos niveles jerárquicos.

3.3.9 Comunicación

La comunicación constituye un componente esencial de la forma organizacional, ya que involucra los distintos elementos internos de una organización y permite su funcionamiento como un sistema integrado. Tal como señalan Katz y Kahn (1978) “las comunicaciones, el intercambio de información y la transmisión de significado, son la esencia de un sistema social o de una organización” (en Hall, 1983, p. 182). Esto resalta que la comunicación no solo cumple con la función instrumental, sino que constituye el medio a través del cual se construyen las relaciones, se establecen los objetivos comunes y se ejerce el control en la organización.

En las organizaciones existen dos componentes importantes del sistema de comunicaciones: las consideraciones verticales y horizontales (Hall, 1983), ya que ambas afectan el proceso de transmisión de información. La comunicación vertical son algo vital en las operaciones de las organizaciones (Hall, 1983, p. 189) pues se refieren al flujo de información entre los distintos niveles jerárquicos: desde la dirección hacia los niveles operativos (comunicación descendente) y viceversa (comunicación ascendente). Este tipo de comunicación es importante para transmitir las decisiones y retroalimentación. Por otro lado, la comunicación horizontal se da entre personal del mismo nivel jerárquico, y es importante para la coordinación de actividades y resolución de conflictos.

Hall (1983) señala que, tanto en las organizaciones como en el estudio de éstas se privilegia la comunicación vertical. Sin embargo, este énfasis puede generar una circulación más lenta de la información. Mientras que las estructuras organizacionales más horizontales tienden a favorecer la comunicación lateral, lo que permite mayor fluidez en el intercambio de información, mejorando la coordinación entre unidades. En este sentido, el análisis de los flujos de comunicación resulta clave para comprender cómo se relacionan los distintos componentes de una organización y cómo se construyen dinámicas más flexibles.

La elección de estos elementos utilizados para analizar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl no fue producto del azar ni de una decisión arbitraria, sino que respondió a un criterio analítico fundamentado en la necesidad de comprender la complejidad estructural y funcional de esta organización comunitaria. En el contexto de los mercados públicos, donde conviven múltiples actores con niveles diferenciados de poder, intereses y trayectorias, resulta indispensable recurrir a elementos que permitan abordar tanto las relaciones internas como la interacción con el entorno.

Desde una perspectiva organizacional contemporánea, el estudio de una forma organizacional requiere considerar no solo la estructura formal, también los procesos sociales que sostienen su funcionamiento cotidiano. Así, se privilegió un conjunto de elementos que facilitan el análisis del entramado organizativo como una construcción dinámica, influida por condiciones contextuales, factores culturales, prácticas de coordinación informal y procesos de toma de decisiones compartida o disputada. Estos elementos permiten identificar patrones de comportamiento

organizacional que no siempre son evidentes en estructuras jerárquicas tradicionales, pero que resultan fundamentales en organizaciones de base comunitaria como lo es el Mercado de San Lorenzo Xicoténcatl.

Además, la elección de estos elementos se orientó por la intención de captar las tensiones entre formalidad e informalidad, entre lo establecido por la normatividad institucional y las prácticas reales de autogestión. En este sentido, el análisis no se limita a registrar formas estandarizadas de organización, se busca dar cuenta de cómo los locatarios negocian, interpretan y reconfiguran su participación colectiva.

Si bien es posible estudiar cada uno de estos elementos por separado, dado que responden a aspectos específicos del funcionamiento organizacional, su análisis adquiere mayor sentido cuando se consideran de manera interrelacionada. Solo a través de esta perspectiva conjunta es posible identificar cómo influyen mutuamente en la configuración de la forma organizacional. Esta visión permite una comprensión más profunda del funcionamiento del mercado y proporciona una base sólida para su estudio.

Conclusión

A lo largo de este capítulo se ha demostrado que la forma organizacional es un concepto central para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Más allá de ser sinónimo de estructura formal, la forma organizacional es una configuración dinámica que integra múltiples elementos, como la estrategia, el entorno, el conflicto y la comunicación. Estos elementos permiten no solo describir cómo están organizadas las entidades, sino también analizar cómo operan

internamente, cómo se relacionan con su entorno y cómo responden a los desafíos del cambio y la adaptación.

Para ello, se retomaron dos enfoques fundamentales que han consolidado el estudio de la forma organizacional como un eje teórico relevante: la ecología organizacional y el nuevo institucionalismo. Ambos ofrecen perspectivas complementarias sobre la evolución, aportando herramientas conceptuales para entender por qué existen determinadas formas organizacionales y cómo éstas se sostienen o transforman a lo largo del tiempo.

El análisis desarrollado a lo largo del capítulo subraya que cada organización configura su organizacional de manera particular, en función de factores internos y externos que condicionan su estructura y su modo de operar. Reconocer que cada organización es única, es esencial para evaluar el desempeño, identificar áreas de mejora y anticipar sus posibles trayectorias.

Por ello, el estudio de las formas organizacionales resulta relevante tanto para investigadores como para administradores. Para los primeros, ofrece un marco de análisis que permite comprender el comportamiento organizacional desde una mirada sistémica y contextualizada. Para los segundos, proporciona una base sólida para el diseño y rediseño de estructuras más eficientes y coherentes con los objetivos institucionales. Así, el conocimiento sobre la forma organizacional no solo enriquece la comprensión teórica de las organizaciones, sino que también tiene aplicaciones prácticas en su gestión y desarrollo.

En este sentido, la presente investigación busca aportar a dicho conocimiento al analizar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, comprendiendo cómo se configura su estructura, sus mecanismos de coordinación y las dinámicas sociales que le otorgan continuidad. Este caos permite trasladar las categorías clásicas del análisis organizacional hacia un ámbito comunitario donde la cooperación, el conflicto y los vínculos informales también conforman la organización. De este modo, se amplía la mirada teórica sobre las formas organizacionales, al considerar que su estabilidad no depende únicamente de la jerarquía o la formalización, sino también de los acuerdos, la negociación y la adaptación a la vida cotidiana.

En consecuencia, el aporte teórico de este trabajo consiste en pensar la forma organizacional como un sistema dinámico, socialmente construido, donde las estructuras formales coexisten con mecanismos informales de regulación y coordinación.

Capítulo 4. METODOLOGÍA

Introducción

El presente capítulo expone el enfoque metodológico que guía esta investigación, orientada a comprender la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl desde la perspectiva de sus actores principales: los locatarios y la administración. Dado que se trata de un fenómeno social complejo, en un entorno específico y atravesado por dinámicas estructurales, simbólicas y relaciones, se optó por una estrategia cualitativa que permitiera explorar las percepciones de quienes forman parte del mercado.

El objetivo de este capítulo es describir y fundamentar el enfoque metodológico para responder al objetivo general de la investigación, identificando los elementos que la configuran y comprenden como influyen en el funcionamiento del mercado y en la interacción de sus miembros. Para ello, se presentan y justifican las técnicas utilizadas para la recolección de datos, los criterios de selección de participantes, las unidades de análisis, las estrategias de procesamiento de la información y las consideraciones éticas aplicadas en el trabajo de campo.

La elección metodológica se justifica en la necesidad de captar las particularidades de una organización comunitaria como lo es el mercado, que no se ajusta a los modelos jerárquicos convencionales, sino que opera a partir de acuerdos informales y estructuras flexibles. En este sentido, se integraron entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental, así como, técnicas complementarias que permiten abordar los distintos elementos que componen la forma organizacional del mercado.

4.1 Enfoque de la Investigación

Este estudio adopta un enfoque cualitativo con el objetivo de comprender la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl desde la perspectiva de su administrador y los locatarios. Dado que se busca analizar cómo se organizan, cómo toman decisiones y qué factores influyen en su funcionamiento, se ha optado por una estrategia que permita una aproximación profunda y contextual. El análisis se desarrollará a partir de un conjunto de elementos previamente definidos, los cuales permiten descomponer y examinar los distintos componentes que configuran la forma organizacional del mercado, considerando tanto sus aspectos estructurales como sus dinámicas relacionales y simbólicas.

El enfoque cualitativo, de acuerdo con Creswell (2018), se caracteriza por explorar y comprender los significados que los individuos o grupos atribuyen a un fenómeno social o humano. Este enfoque resulta adecuado para la presente investigación, ya que permitirá analizar la forma organizacional del mercado a partir de la interpretación de las percepciones, experiencias y significados que los propios locatarios le atribuyen.

A diferencia del enfoque cuantitativo, que se centra en la recolección y el análisis de datos numéricos, la investigación cualitativa ofrece una comprensión más profunda y contextualizada de la realidad social de los actores involucrados. De acuerdo con Sampieri (2018), este enfoque permite explorar en detalle las percepciones, creencias, emociones e interacciones de los participantes, brindando una visión integral de los fenómenos estudiados. En este sentido, la metodología cualitativa empleada en este estudio facilitará la interpretación de las experiencias

de los locatarios, resaltando los elementos que configuran su organización interna y proporcionando una comprensión más completa de su funcionamiento en la práctica.

Para garantizar un análisis detallado y contextualizado de la información recolectada, este estudio no empleará programas de análisis cualitativo, recurrirá a un análisis manual basado en los elementos teóricos previamente establecidos sobre la forma organizacional. Esta decisión responde a la necesidad de interpretar directamente los testimonios de los locatarios sin depender de procesos automatizados que podrían limitar el análisis de los datos.

El análisis manual, además, permite una mayor sensibilidad en el tratamiento de la información proporcionada por los participantes, lo que facilitará la identificación de matices y significados que podrían perderse en un proceso automatizado. Se ha mencionado que el estudio se centra en comprender las dinámicas internas y las estructuras organizativas del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, por tanto, esta metodología permite agrupar la información en función de los elementos teóricos específicos, asegurando que los hallazgos reflejen con precisión la percepción de los locatarios sobre su propia organización.

En conclusión, la adopción de un enfoque cualitativo en este estudio permite realizar un análisis profundo y contextualizado de la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl desde la perspectiva de quienes lo conforman. Este tipo de enfoque ofrece la posibilidad de comprender el funcionamiento interno del mercado más allá de su estructura formal, al recuperar las experiencias, percepciones y

significados que los locatarios y su administrador atribuyen a su propio espacio de trabajo. A través de esta aproximación, se busca reconocer las prácticas cotidianas y las relaciones que dan forma a la organización del mercado, así como los factores culturales y estructurales que inciden en su funcionamiento.

La decisión de recurrir a un análisis manual de la información, en lugar de apoyarse en programas de análisis cualitativo, responde a la intención de mantener un contacto directo con los testimonios de los participantes. Este procedimiento favorece una interpretación más sensible y fiel a las realidades narradas, permitiendo captar matices, tensiones y significados que podrían diluirse en un procesamiento automatizado. Además, esta forma de análisis posibilita establecer vínculos más precisos entre las categorías teóricas y las experiencias concretas de los locatarios, garantizando que los hallazgos reflejen las particularidades de su entorno organizacional.

De esta manera, la metodología cualitativa adoptada no sólo contribuye a comprender cómo se estructura y funciona el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, sino que también aporta al estudio de las formas organizacionales en contextos comunitarios y de economía popular. Los resultados derivados de esta aproximación permitirán identificar los elementos que distinguen a este tipo de organizaciones, ofreciendo una visión más completa de su dinámica interna y de los procesos sociales que sustentan su continuidad y adaptación en el tiempo.

4.2 Estrategia Metodológica

Hemos mencionado que el presente estudio se realizará bajo un enfoque cualitativo, utilizando un estudio de caso como estrategia metodológica principal. Según Gutiérrez Pérez (2012), el estudio de caso se define como:

“una forma de abordar un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular de manera profunda y en su contexto, lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso en estudio” (p.121).

La elección de esta estrategia metodológica se debe a la necesidad de analizar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl en su contexto real, considerando las interacciones entre los locatarios y las dinámicas que regulan su funcionamiento. Debido a que cada organización posee características particulares, el estudio de caso permite examinar con mayor detalle los elementos que configuran su estructura organizativa, el entorno, el tamaño percibido del mercado, el nivel de acoplamiento entre los puestos, la gestión del conflicto, la identidad colectiva, la centralización del poder y los canales de comunicación que dan forma a su organización interna.

Si bien una de las principales críticas al estudio de caso radica en su nivel de particularidad, ya que al centrarse en un caso específico sus hallazgos no pueden generalizarse directamente a otras organizaciones o contextos, esta limitación puede abordarse desde la perspectiva de la generalización analítica propuesta por Robert K. Yin (en Giménez, 2012). Según el autor, la generalización analítica no busca extrapolar datos estadísticos a una población más amplia, como ocurre con la generalización estadística, sino que permite la expansión de un modelo teórico a

otros casos (Giménez, 2012). Es decir, lo que se generalizaría no son los resultados específicos del análisis del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, sino el modelo de análisis organizacional sustentado en un conjunto de elementos clave, el cual puede aplicarse a mercados similares para interpretar su forma organizacional. De este modo, aunque este estudio se centra en un caso particular, sus hallazgos pueden contribuir idealmente a la construcción de marcos conceptuales más amplios sobre la organización y funcionamiento de los mercados públicos.

4.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación es el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, entendido como una organización en la que convergen diversos actores y dinámicas sociales. Además del mercado en su conjunto, se consideran como unidades de análisis secundarias a los locatarios, quienes desempeñan un papel importante en la configuración de la forma organizacional. Su experiencia, percepción y estrategias de coordinación son fundamentales para comprender la manera en la que opera la organización y los factores que influyen en su funcionamiento.

4.3.1 Técnicas de Recolección de Datos

Con el propósito de clarificar la relación entre las unidades de análisis, los métodos empleados y los elementos teóricos considerados, se presenta la siguiente tabla. En ella se detallan las subunidades de análisis, los métodos de investigación aplicados y los elementos de la forma organizacional definidos para este estudio: estructura organizativa, centralización del poder, entorno, tamaño, acoplamiento entre puestos, conflicto, identidad y comunicación.

Tabla 5. Técnica de Recolección de Datos

| Unidad / Subunidad de análisis | Método de investigación | Justificación del método | Elementos de la forma organizacional analizados |
|---|---|--|--|
| Mercado San Lorenzo Xicoténcatl (unidad principal) | Observación directa y revisión documental | Permite identificar el contexto general del mercado, su estructura física, la distribución de los espacios y las condiciones en las que se desarrollan las dinámicas organizacionales. | Estructura organizativa, centralización del poder, entorno, tamaño del mercado, acoplamiento entre puestos, conflicto, identidad del mercado y comunicación. |
| Administrador del mercado (subunidad) | Entrevista semiestructurada | Facilita obtener información detallada sobre la gestión interna, los mecanismos de coordinación, la toma de decisiones y la interacción con los locatarios y las autoridades. | Estructura organizativa, centralización del poder, entorno, tamaño del mercado, acoplamiento entre puestos, conflicto, identidad del mercado y comunicación. |
| Locatarios (subunidad) | Entrevistas semiestructuradas | Permiten explorar las percepciones, experiencias y estrategias de los locatarios respecto a la organización, la toma de decisiones y el funcionamiento cotidiano del mercado. | Estructura organizativa, centralización del poder, entorno, tamaño del mercado, acoplamiento entre puestos, conflicto, identidad del mercado y comunicación. |
| Visitantes / compradores (subunidad) | Observación no participante | Contribuye a comprender la interacción entre los usuarios y los locatarios, así como la percepción social del mercado dentro de su entorno comunitario. | Identidad del mercado, entorno. |

Fuente: Elaboración propia

4.4 Métodos de Investigación

Para recopilar la información, se llevará a cabo una estrategia combinada que integra entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental.

4.4.1 Entrevistas Semiestructuradas

Sampieri (2018) señala que la entrevista cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, es más íntima, flexible y abierta, y la define como una interacción cara a cara para el intercambio de información entre el entrevistador y uno o varios entrevistados. Existen distintos tipos de entrevista, entre ellos la estructurada, que se basa en preguntas cerradas y previamente definidas, y la no estructurada, que permite una conversación libre sin un guion formal (Medina, 2023). Entre ambos extremos se

encuentra la entrevista semiestructurada, que, según Sampieri (2018), “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados” (p.597).

En el presente estudio se optó por la entrevista semiestructurada por su equilibrio entre orden y flexibilidad. Esta modalidad permite aplicar una guía de preguntas previamente diseñada para asegurar que todos los participantes aborden los mismos temas, lo cual facilita la comparación entre casos y la organización sistemática de la información. Al mismo tiempo, su carácter abierto posibilita explorar con mayor profundidad las percepciones, experiencias y significados que los locatarios atribuyen a su organización interna, adaptándose al ritmo y estilo de comunicación de cada entrevistado. Esta herramienta es especialmente útil en contextos como el del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, donde los saberes prácticos y las dinámicas organizativas no siempre responden a esquemas formales, sino que se expresan en narrativas personales y comunitarias que requieren ser escuchadas con atención y flexibilidad

Mertens (en Sampieri, 2018) propone una clasificación de preguntas utilizadas en investigaciones cualitativas, basada en el propósito que persiguen dentro del proceso de recolección de datos. Esta clasificación distingue entre preguntas orientadas a explorar emociones, creencias, experiencias, valores, comportamientos y conocimientos, entre otras. Cada tipo de pregunta cumple una función específica dependiendo del enfoque del estudio y del tipo de información que se desea obtener por parte de los participantes.

A partir de esta clasificación, en el presente estudio se emplearán exclusivamente preguntas de conocimiento, ya que resultan las más adecuadas para alcanzar el objetivo planteado. Este tipo de preguntas permite indagar en el nivel de información y comprensión que los locatarios tienen sobre la estructura organizativa del mercado, los mecanismos de toma de decisiones y las normas que regulan su funcionamiento. Aunque existen otras categorías en la propuesta de Mertens, no se considera necesario incorporarlas en este caso, ya que el foco de la investigación no es explorar aspectos subjetivos o emocionales, sino acceder al saber práctico y organizacional que poseen los participantes sobre el espacio que habitan y gestionan.

La elección de entrevistas semiestructuradas, basadas en preguntas de conocimiento, responde a la necesidad de obtener información precisa, contextualizada y comparable sobre la organización interna del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Esta estrategia metodológica permitió explorar cómo los locatarios comprenden y describen su estructura organizativa, los procesos de coordinación, las decisiones colectivas y la manera en que interactúan con su entorno. Al centrarse en aspectos organizacionales concretos, este tipo de entrevista proporciona insumos valiosos para identificar patrones comunes y variaciones significativas en las percepciones de los actores, ofreciendo así una base sólida para el análisis de la forma organizacional del mercado.

El número estimado de entrevistas fue de entre 10 y 15 locatarios. Esta cantidad es adecuada en estudios cualitativos donde se privilegia la profundidad del contenido sobre la representatividad estadística, y permitirá alcanzar un punto de saturación

teórica, es decir, el momento en que las respuestas comienzan a repetirse y ya no aportan información nueva. Como se señala Martínez-Salgado, en el ámbito de la investigación cualitativa se entiende por saturación el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos. La selección de participantes se hará con base en criterios de diversidad en los giros comerciales (ropa, abarrotes, alimentos, entre otros), así como en la antigüedad dentro del mercado, con el fin de captar una gama amplia de experiencias, trayectorias y visiones sobre el funcionamiento organizacional.

La guía de entrevista estará orientada a abordar los principales elementos definidos para el análisis de la forma organizacional, mediante preguntas previamente estructuradas pero abiertas a la profundización según las respuestas del entrevistado. La aplicación fue presencial, lo que favoreció una interacción más directa y la posibilidad de captar matices discursivos, expresiones no verbales y otros aspectos relevantes que enriquecen la interpretación cualitativa de los datos. La guía completa de la entrevista se encuentra incluida en el Anexo de este documento para su consulta.

4.4.2 Observación No Participante

Además de la entrevista semiestructura como estrategia de investigación, se utilizó la observación método complementario. Medina (2023) define la observación como un método de investigación en el que se registra y analiza el comportamiento y las acciones de individuos, grupos o fenómenos en su entorno natural. En otras

palabras, el investigador se centra en el espacio de estudio para obtener una comprensión más profunda de las dinámicas de convivencia, las interacciones y aspectos que podrían no ser mencionados, o pasados por alto, en las entrevistas, pero que resultarían clave para dar cuenta de la forma organizacional del mercado.

Medina (2023) menciona que existen dos tipos principales de observación, la observación participante que implica que el investigador participa activamente en el evento observado. Y la observación no participante donde el investigador se mantienen al margen desde una perspectiva neutral.

En el caso de la presente investigación, se empleó la observación no participante, lo que implica que el investigador se mantendrá como un observador externo sin intervenir directamente en las actividades del mercado. Esta estrategia permitirá registrar de forma estructurada las dinámicas organizativas, las interacciones cotidianas entre los locatarios y los mecanismos de coordinación y toma de decisiones, sin alterar el comportamiento natural de los actores. A través de esta técnica, será posible obtener una comprensión del funcionamiento del mercado, prestando especial atención a aspectos como la convivencia diaria, el cumplimiento de normas, la comunicación informal y la distribución de responsabilidades dentro del espacio.

Si bien la entrevista semiestructurada es el método principal de la investigación, ya que permite un contacto directo con los participantes y la recopilación de información detallada sobre punto de vista de la organización del mercado, la observación servirá como un complemento. A través de este método, se podrá

contrastar la información obtenida en las entrevistas con la realidad observable en el entorno del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, permitiendo verificar si lo expresado por los locatarios en sus respuestas se refleja en sus prácticas y dinámicas diarias.

Los aspectos por observar en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl estarán enfocados en tres puntos clave:

1. Distribución física del mercado: se registrará la disposición de los locales, accesos y áreas comunes.
2. Interacción entre locatarios y clientes: se observa los patrones de comunicación y relación entre los comerciantes y clientes, analizando principalmente las estrategias de colaboración y conflicto dentro del mercado.
3. Dinámicas de organización y toma de decisiones visibles: se presentará atención a las prácticas organizativas del mercado, identificando reuniones, acuerdos informales y resolución de conflictos.

4.4.3 Análisis de Documentos

Aunado a las entrevistas y la observación, el análisis documental, es un elemento metodológico que se utilizó en esta investigación. Esta técnica permitió revisar y examinar diversos documentos relacionados con la regulación y funcionamiento del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Entre los materiales analizados se incluyen normativas gubernamentales, reglamentos internos e informas oficiales. El análisis de estos documentos brindó un marco de referencia para comprender las reglas

formales que rigen el mercado, así como los discursos institucionales que influyen en su organización.

En suma, con el objetivo de fortalecer este estudio y obtener una visión completa de la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, se recurrió a la entrevista, análisis documental y observación. Cada una de estas herramientas aportó distintas perspectivas sobre los elementos definidos en el marco analítico, permitiendo contrastar y completar la información obtenida.

A continuación, se presenta un cuadro que muestra la relación entre los elementos de análisis seleccionados y las técnicas utilizadas para abordarlos:

Tabla 6. Elementos de análisis y técnicas

| Elementos de análisis | Entrevista | Análisis Documental | Observación |
|------------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|
| Estructura organizativa | x | x | X |
| Centralización del poder | x | | X |
| Entorno | x | | x |
| Tamaño del mercado | x | x | x |
| Acoplamiento entre puestos | x | | |
| Conflicto | x | | |
| Identidad del mercado | x | | |
| Comunicación | x | x | x |

Fuente: elaboración propia.

Este esquema evidencia cómo cada técnica se aplicó estratégicamente para abordar distintos aspectos de la organización del mercado, privilegiando la riqueza de la interpretación y el cruce de datos desde diversas fuentes.

A través de las entrevistas semiestructuradas y la observación, fue posible acceder a las percepciones, experiencias y relaciones que configuran el funcionamiento interno del mercado. Estas técnicas no solo permitieron identificar las dinámicas visibles, sino también los acuerdos informales y los mecanismos cotidianos de coordinación que no siempre se encuentran documentados.

En este sentido, el análisis de la forma organizacional distingue entre la estructura formal y la estructura real. La primera corresponde a los cargos, funciones y procedimientos definidos en las normas que regulan la operación de los mercados públicos; en contraste, la segunda se refiere a las relaciones efectivas que se establecen entre los actores y que determinan cómo se toman las decisiones, se coordinan las actividades y se resuelven los conflictos en la práctica diaria. Esta diferenciación resulta fundamental en un estudio de carácter cualitativo, pues permite reconocer la distancia que puede existir entre lo prescrito y lo vivido dentro de la organización.

4.5 Selección del Caso de Estudio

La elección del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl como objeto de estudio responde a su relevancia dentro del contexto de los mercados públicos en la Ciudad de México, así como a las particularidades que presenta en términos de organización interna, gestión colectiva y vinculación con su entorno. Este mercado se distingue

por mantener formas de organización comunitaria que combinan elementos formales e informales, reflejando una dinámica propia de autogestión entre locatarios, lo cual lo convierte en un caso especialmente adecuado para explorar configuraciones organizacionales fuera del modelo empresarial tradicional.

Su relevancia también radica en su trayectoria histórica como espacio de abastecimiento local, su arraigo en la comunidad y su capacidad de adaptación ante transformaciones económicas, sociales y normativas. Estas características le otorgan un valor analítico significativo, ya que permite observar cómo los actores locales enfrentan desafíos como la precarización del comercio, la competencia con grandes cadenas comerciales y los cambios en las políticas públicas.

Asimismo, el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl se considera un caso representativo porque refleja muchos de los retos, estrategias y estructuras organizativas que comparten otros mercados públicos de la ciudad, especialmente aquellos de mediana escala que aún conservan un fuerte componente comunitario. Por ello, su estudio no solo permite comprender su funcionamiento específico, sino también generar insumos conceptuales que pueden ser útiles para el análisis de mercados similares en contextos urbanos comparables.

4.6 Ubicación y relevancia

El mercado San Lorenzo Xicoténcatl se encuentra en la alcaldía Iztapalapa, la más poblada de la Ciudad de México y una de las zonas con mayor actividad comercial y económica. Su ubicación otorga una importancia estratégica dentro de la comunidad, ya que no solo abastece a gran parte de los habitantes de la zona, sino

que también funciona como un espacio de interacción social y económica clave de su zona. En este sentido, estudiar la forma organizacional permitirá comprender cómo operan los mercados públicos en contextos urbanos con gran población y una alta demanda de bienes y servicios.

4.7 Transcripción y Organización de Datos

El primer paso en el proceso de análisis fue la transcripción de la entrevista estructurada, lo que permitirá obtener un registro detallado de las respuestas de los locatarios. Una vez transcritas, las respuestas se organizarán de acuerdo con los elementos de la forma organizacional, asegurando que la información esté agrupada de manera coherente.

4.7.1 Análisis por Categorías

Una vez identificados los patrones en las respuestas, los hallazgos se agruparán según los elementos clave de la forma organizacional. Para ello, se considerarán las siguientes categorías de análisis:

Tabla 7. Elementos de la Forma Organizacional

| Elementos de análisis | Descripción |
|------------------------------|---|
| Estructura organizativa | Forma en que los locatarios se organizan internamente y coordinan sus actividades. |
| Centralización del poder | Nivel de concentración o distribución de la toma de decisiones en el mercado. |
| Entorno | Factores externos que influyen en el funcionamiento del mercado (económicos, políticos, sociales). |
| Tamaño del mercado | Percepción sobre la dimensión física y operativa del mercado y su impacto en la organización. |
| Acoplamiento entre puestos | Grado de interdependencia o autonomía entre los diferentes puestos o locatarios. |
| Conflicto | Presencia de desacuerdos o tensiones y mecanismos utilizados para resolverlos. |
| Identidad del mercado | Sentido de pertenencia, valores compartidos y elementos simbólicos que definen al mercado como comunidad. |
| Comunicación | Canales, frecuencia y claridad con los que circula la información entre los actores del mercado. |

Fuente: elaboración propia.

4.7.2 Interpretación de Resultados

El análisis se enfocó en la interpretación de la información recopilada, contrastando los hallazgos con los objetivos del estudio y la literatura sobre forma organizacional. A partir de este enfoque, se buscó identificar los factores que inciden en el

funcionamiento del mercado y en la dinámica de interacción entre los locatarios. Este proceso permitió construir una visión integral de la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, aportando conocimientos que no solo contribuyan a la comprensión de su estructura interna, sino que también sirvan como referencia para futuras investigaciones sobre mercados públicos y sus modelos de organización.

4.8 Consideraciones Éticas

El presente estudio se desarrolló bajo principios éticos que garanticen el respeto y la protección de los participantes en la investigación. La recolección de datos se llevó a cabo de manera responsable, asegurando que los locatarios del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl participen de manera informada y voluntaria, y que la información obtenida se maneje con confidencialidad y con un uso exclusivo para fines académicos. Como señala Canales (2006), en la investigación cualitativa “la relación con los sujetos y el contexto investigado exige una actitud ética constante” (p. 5), por lo que el compromiso ético fue transversal durante todo el proceso de investigación.

4.9 Limitaciones del Estudio

El presente estudio se centra exclusivamente en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, lo que implica que los hallazgos estarán contextualizados en un caso específico. Si bien, como mencionamos anteriormente, el caso de estudio permite un análisis profundo de la forma organizacional del mercado, sus resultados pueden

no ser directamente generalizables a otros mercados públicos con características diferentes. No obstante, siguiendo el concepto de generalización analítica de Yin (2009), el estudio buscará identificar patrones organizacionales que puedan ser útiles como referencia para el análisis de otros mercados con estructuras similares. A pesar de estas limitaciones, el estudio aportó una comprensión detallada y contextualizada de la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Si bien los resultados no pretenden ser generalizables en términos estadísticos, sí pueden contribuir a la generación de conocimiento sobre los mercados públicos y su funcionamiento organizacional en entornos urbanos similares.

Capítulo 5. FORMA ORGANIZACIONAL DE MERCADO SAN LORENZO XICOTÉNCATL

Introducción

El Mercado San Lorenzo Xicoténcatl no solo es un punto de abastecimiento para la comunidad, sino también un espacio en el que convergen relaciones económicas y sociales que lo convierten en un caso singular para el estudio de la administración y sus organizaciones. Su dinámica diaria combina el comercio local con la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, lo que genera un conjunto de interacciones formales e informales que merecen ser analizadas.

Este capítulo se propone examinar su forma organizacional para entender cómo se estructura, cómo se toman las decisiones y de qué manera se coordinan (o no) los actores que participan en su funcionamiento. El objetivo es analizarlo, identificando sus elementos estructurales y dinámicas internas, con el fin de comprender cómo se gestiona este tipo de organización y ampliar el conocimiento sobre su funcionamiento.

A lo largo de este capítulo se exploran aspectos como la estructura jerárquica, la centralización y formalización de procesos, el papel del entorno, el tamaño, el grado de interdependencia entre locales, los conflictos, la identidad y la comunicación. El análisis revela un modelo híbrido que combina rasgos comunitarios, jerárquicos e individuales, lo que plantea retos particulares en cuanto a coordinación y gestión.

Desde esta perspectiva, el mercado se presenta como un ejemplo de que la administración trasciende el ámbito empresarial tradicional. Su gestión no se limita

a la aplicación de procedimientos formales, sino que se adapta a un entorno caracterizado por la informalidad y la interacción constante entre sus miembros.

En este contexto, la toma de decisiones depende más del ajuste mutuo y de la experiencia colectiva que de normas o procesos administrativos estructurados. Así, conviven estructuras formales e informales de poder sustentadas en la antigüedad, los lazos familiares y la reputación, elementos que influyen directamente en la organización y el funcionamiento cotidiano del mercado.

Esta realidad abre la posibilidad de reflexionar sobre cómo, incluso en contextos comunitarios y con estructuras flexibles, la aplicación de principios administrativos puede mejorar la eficiencia, fortalecer la identidad y aumentar la capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno.

5.1 Contextualización del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

El Mercado San Lorenzo Xicoténcatl fue inaugurado el 16 de febrero de 1966 como parte de lo que parece haber sido un proyecto más amplio impulsado por el gobierno capitalino para dotar a las colonias populares de espacios formales de abasto. Iniciativas similares se llevaron a cabo con la apertura de otros mercados como el Álamos y el Aquiles Serdán, todos con el objetivo de ordenar la actividad comercial que, hasta entonces, se desarrollaba principalmente en la vía pública o en tianguis. La creación del mercado respondió a una necesidad concreta de la comunidad: contar con un espacio fijo para adquirir productos básicos a precios accesibles y en condiciones más higiénicas y seguras.

En términos de evolución estructural física, el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl ha permanecido prácticamente inalterado desde su inauguración. La distribución de los locales, los pasillos y las áreas comunes se conservan igual a la del diseño original. Las modificaciones más notables han sido puntuales y dependen principalmente de la iniciativa individual de algunos locatarios, quienes realizan adecuaciones para mejorar o ampliar sus negocios. Estas intervenciones incluyen cambios en la iluminación, mobiliario, techos e incluso la incorporación de pequeños sistemas de almacenamiento o refrigeración. A nivel general, las transformaciones más visibles han sido de tipo superficial, como el repintado de muros y la renovación del cableado eléctrico, sin que esto implique una alteración significativa en la estructura física del mercado.

Uno de los momentos más significativos en cuanto a su imagen externa ocurrió en 2017, cuando, bajo la gestión de Salomón Chertorivski como secretario de Desarrollo Económico, se promovió un programa de homogeneización visual de los mercados públicos de la Ciudad de México. Como resultado, la fachada del mercado fue renovada con colores más llamativos y uniformes, en un intento por mejorar su apariencia y atraer mayor afluencia de compradores. En el interior, el mercado también ha sido objeto de mejoras orientadas al "embellecimiento", con renovaciones en la pintura y el cableado eléctrico. Estos cambios han contribuido a mantener una apariencia que, aunque aún refleja el paso de casi 60 años, evita que el desgaste sea demasiado evidente.

La relación del mercado con la comunidad ha sido estrecha y duradera. No solo funciona como un punto de intercambio económico, sino también como un espacio

social donde se reproducen prácticas culturales y vínculos vecinales. Durante décadas, el mercado ha sido escenario de eventos, celebraciones patronales e incluso espacios de información vecinal.

A pesar de los retos derivados de la competencia con nuevas formas de comercio como los supermercados, tiendas de conveniencia o el comercio digital, el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl conserva su relevancia gracias a su carácter tradicional, su cercanía con la comunidad y su papel histórico como espacio de resistencia económica frente a los modelos de consumo más impersonales.

5.2 Características Generales del Mercado

El Mercado San Lorenzo Xicoténcatl se encuentra ubicado en el corazón del pueblo que lleva el mismo nombre, dentro de la Alcaldía Iztapalapa, una de las demarcaciones más pobladas y con mayor actividad comercial en la Ciudad de México. A pesar de su importancia para la comunidad local, su ubicación no favorece el acceso de personas ajenas al entorno inmediato, ya que no se encuentra en una zona de alto tránsito vehicular ni cerca de áreas laborales o comerciales de gran afluencia. Esto limita su alcance a un público predominantemente local y reduce su visibilidad frente a otros mercados ubicados en zonas más céntricas y transitadas.

Una entrevistada señaló que el mercado perdió visibilidad desde que una propiedad frontal fue ocupada por una iglesia, lo cual provocó que quedaran “como que escondidos” (Sujeto 4). La inseguridad también ha afectado la afluencia al mercado, pues el acceso desde colonias cercanas como El Peñón se ha vuelto complicado,

A continuación, se presente un mapa con la ubicación geográfica del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Se puede observar su cercanía con la Av. Ignacio Zaragoza y la Av. Texcoco:

The map shows a section of Mexico City, Mexico. A red arrow points to the location of **Mercado San Lorenzo Xicoténcatl**, which is situated at the intersection of Calle Alamos and Calle Navoja. The map includes various street names, landmarks, and transportation routes. Key features include the Autopista Mexico-Puebla, the Jardín de la Cruz, and the Escuela Primaria Lic. Isidro Fabela. The map also shows the location of the Hotel San Lorenzo and the Deportivo La Cascada. The map is oriented with North at the top.

141

de productos no alimenticios, como ropa o artículos para el hogar. Cuenta con accesos por varias calles aledañas y pasillos estrechos que favorecen la circulación del aire y permiten el aprovechamiento de la iluminación natural en su interior.

En su interior, el mercado alberga un total de 105 locales, de los cuales 104 están destinados a la actividad comercial, mientras que uno de ellos está ocupado por una figura religiosa dedicada a la Virgen, utilizada como espacio de devoción para los locatarios y visitantes. Cabe señalar que uno de los locales se ubica fuera del edificio principal, específicamente en la Utopía La Cascada Xicoténcatl, a unas calles de distancia del mercado. Este último local, con el número 96, no está abierto al público, y según lo señalado por la administradora del mercado, se desconoce si aún forma parte oficialmente del mercado.

Los giros comerciales presentes en el mercado son diversos e incluyen una variedad de productos y servicios. A continuación, se presenta una tabla con los giros identificados en los locales establecidos.

Tabla 8. Giros Comerciales del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

| | Giro Comercial | Descripción |
|---|--|--|
| 1 | Abarrotes | Venta al público de productos comestibles envasados, empaquetados, etiquetados y con envoltura (no a granel), productos de higiene personal y de aseo para el hogar. |
| 2 | Artículos de higiene personal a granel | Venta de productos de higiene personal a granel y artículos de belleza. |
| 3 | Artículos para el hogar | Venta de artículos para la cocina. |
| 4 | Café internet | Renta de computadoras e internet. |

| | | |
|----|---|---|
| 5 | Carnicería | Venta de carne de res, carnero, ternera en crudo y sus derivados. |
| 6 | Comida | Elaboración, preparación y venta de comida casera. |
| 7 | Cremería y salchichonería | Venta de productos lácteos y salchichonería. |
| 8 | Dulcería, materias primas y tabaquería | Venta de dulces, golosinas, botanas, chocolate; todo empaquetado, envasado etiquetado y a granel. |
| 9 | Estética | Arreglo personal, para hombres, mujeres y niños, peluquería, barbería. |
| 10 | Ferretería y Tlapalería | Venta de herramienta, objetos de carpintería y herrería. |
| 11 | Fragancias | Venta de fragancias originales y de procedencia lícita. |
| 12 | Granos, semillas y especias | Venta de granos, semillas y especias, al menudeo y a granel. |
| 13 | Herbolaria, artículos místicos y esotéricos | Venta de artículos místicos, esotéricos, hierbas y plantas medicinales. |
| 14 | Jarcería | Venta de artículos y herramientas para limpieza. |
| 15 | Jugos y Licuados | Preparación y venta de jugos y licuados. |
| 16 | Juguetería | Venta de juguetes nuevos. |
| 17 | Marisquería y ostionería | Preparación y venta de alimentos de mar y río. |
| 18 | Mascotas | Venta de mascotas, alimento y accesorios. |
| 19 | Mercería y sedería | Venta de productos necesarios para la elaboración de manualidades, costura y punto. |
| 20 | Mole y chiles secos | Venta de pasta para elaboración de mole, chiles y frutas secos. |
| 21 | Óptica | Graduación y elaboración de lentes. |
| 22 | Paletería | Venta de paleta, nieve y helado. |
| 23 | Papelería y útiles escolares | Venta de papel, artículos de oficina y útiles escolares. |
| 24 | Pollería | Venta de ave de corral, cruda, por unidad o en partes. |
| 25 | Productos de limpieza a granel | Venta de productos para limpieza en general a granel. |
| 26 | Ropa | Venta de ropa para dama, caballero, niña y niño. |

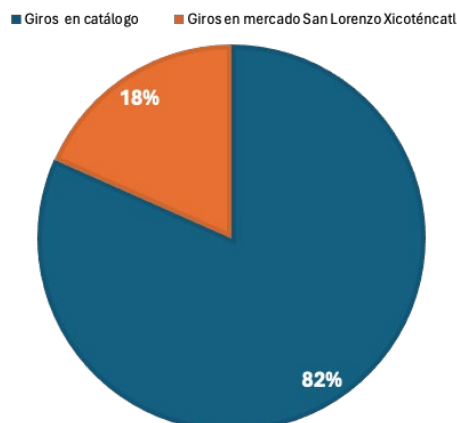
| | | |
|----|-----------------------------|--|
| 27 | Tortillería | Elaboración y venta de tortillas de maíz y harina. |
| 28 | Telas y Blancos | Venta de telas y blancos. |
| 29 | Tortería | Preparación y venta de tortas. |
| 30 | Verdura, frutas y legumbres | Venta de verdura, frutas y legumbres. |
| 31 | Zapatería | Venta de calzado y accesorios. |
| 32 | Aplicación de Uñas | Este giro aún no se encuentra oficialmente en el Catálogo de Giros para el Desarrollo de Actividades Comerciales en Mercados Públicos de la Ciudad de México |

Fuente: Elaboración propia con base en el Catálogo de Mercados de la CDMX

A partir de esta tabla, se puede observar que, de los 108 giros comerciales permitidos para los mercados públicos según lo estipulado en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, únicamente 32 están representados en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Asimismo, es relevante señalar la presencia de un giro adicional que no se encuentra contemplado en dicho catálogo oficial: la prestación del servicio de aplicación de uñas, actividad que ha sido incorporada de manera informal por iniciativa de la propia locataria.

En la siguiente gráfica se puede observar el porcentaje de los giros comerciales que se desempeñan en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, en la relación con los posibles giros que ofrece el Catálogo de Giros de la CDMX.

Gráfica 2. Porcentaje de giros en mercado San Lorenzo Xicoténcatl

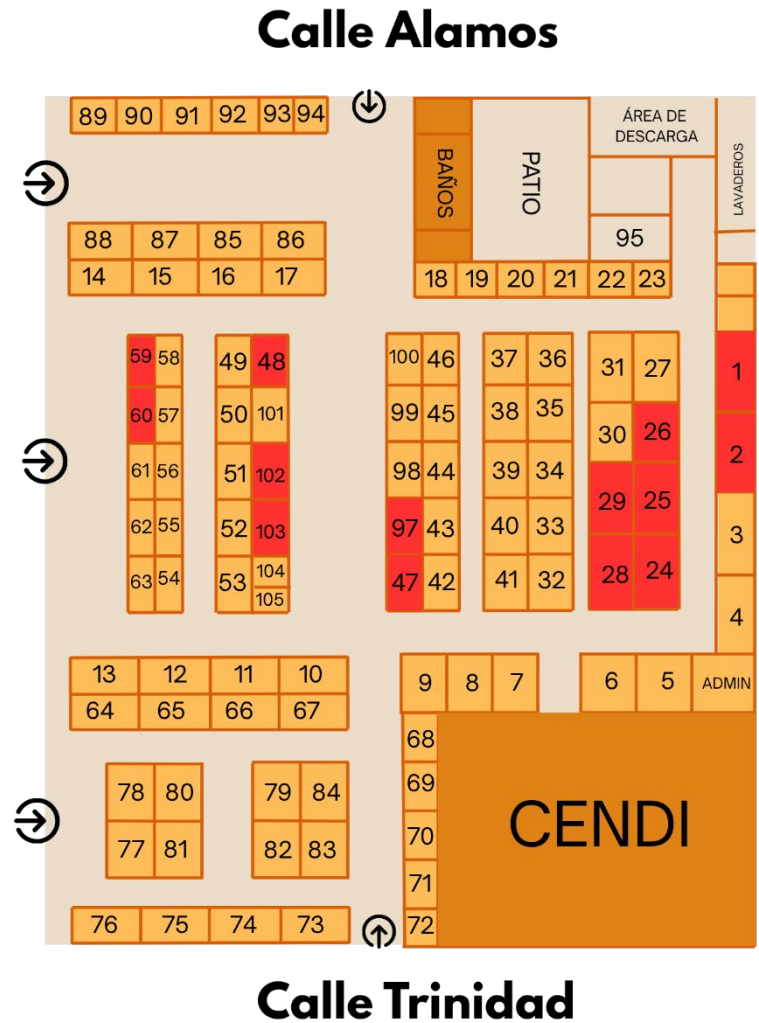


Fuente: Elaboración propia con base en Catálogo de Giros e información obtenida en el mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

Si bien los giros comerciales presentes en el mercado son diversos, su cantidad y distribución no siempre han sido suficientes para satisfacer la demanda de la comunidad ni para generar una dinámica comercial más amplia. La limitada variedad de giros y la invasión de los mismos, ha sido motivo de conflicto entre algunos locatarios, situación que se abordará con mayor detalle en un apartado posterior.

A continuación, se presenta un croquis del mercado San Lorenzo Xicoténcatl que muestra la ubicación de cada uno de los locales, así como el giro comercial que se desarrolla en ellos, incluidos los locales que permanecen cerrados. Este plano permite observar cómo se distribuyen las actividades económicas al interior del mercado y facilita la identificación de posibles concentraciones o ausencia de ciertos giros.

Figura 2. Mapa del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

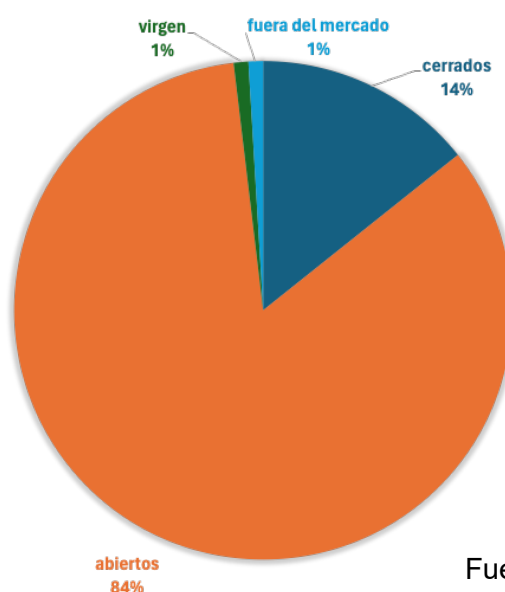


- | | | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| 1. CERRADO | 26. CERRADO | 51. Abarrotes | 76. Ropa | 101. Virgen |
| 2. CERRADO | 27. Carnicería | 52. Frutas y verduras | 77. Ropa | 102. CERRADO |
| 3. Carnicería | 28. CERRADO | 53. Frutas y verduras | 78. Ropa | 103. CERRADO |
| 4. Jarcería | 29. CERRADO | 54. Paletas y Helados | 79. Mercería | 104. Telas |
| 5. Papelería | 30. Pollería | 55. Paletas y Helados | 80. Estética | 105. Telas |
| 6. Papelería | 31. Pollería | 56. Productos de Limpieza | 81. Mercería | |
| 7. Chiles secos | 32. Frutas y verduras | 57. Abarrotes | 82. Mercería | |
| 8. Abarrotes | 33. Frutas y verduras | 58. Abarrotes | 83. Juguetería | |
| 9. Abarrotes | 34. Frutas y verduras | 59. CERRADO | 84. Juguetería | |
| 10. Perfumería | 35. Frutas y verduras | 60. CERRADO | 85. Comida Corrida | |
| 11. Abarrotes | 36. Pollería | 61. Tortería | 86. Comida Corrida | |
| 12. Abarrotes | 37. Mariscos | 62. Antojitos | 87. Comida Corrida | |
| 13. óptica. | 38. Mariscos | 63. Antojitos | 88. Comida Corrida | |
| 14. Mascotas | 39. Mariscos | 64. Ropa | 89. Tortillería | |
| 15. Chiles secos | 40. Frutas y verduras | 65. Ropa | 90. Tortillería | |
| 16. Abarrotes | 41. Frutas y verduras | 66. Internet | 91. Comida Corrida | |
| 17. Abarrotes | 42. Frutas y verduras | 67. Ropa | 92. Comida Corrida | |
| 18. Abarrotes | 43. Frutas y verduras | 68. Regalos | 93. Comida Corrida | |
| 19. Abarrotes | 44. Frutas y verduras | 69. Uñas | 94. Jugos y Licuados | |
| 20. Cremería | 45. Frutas y verduras | 70. Materias primas | 95. CERRADO | |
| 21. Cremería | 46. Frutas y verduras | 71. Regalo | 96. CASCADA *** | |
| 22. Cremería | 47. CERRADO | 72. Perfumería | 97. CERRADO | |
| 23. Materias Primas | 48. CERRADO | 73. Tlapalería | 98. Dulcería | |
| 24. CERRADO | 49. Jarcería | 74. Zapatería | 99. Dulcería | |
| 25. CERRADO | 50. Abarrotes | 75. Ropa | 100. Papelería | |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en información obtenida durante las visitas al Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, se identificó la presencia de varios locales cerrados. A partir de estas observaciones, se elaboró la siguiente gráfica para ilustrar dicha situación:

Gráfica 3. Estado de ocupación de los locales en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl



Fuente: Elaboración propia.

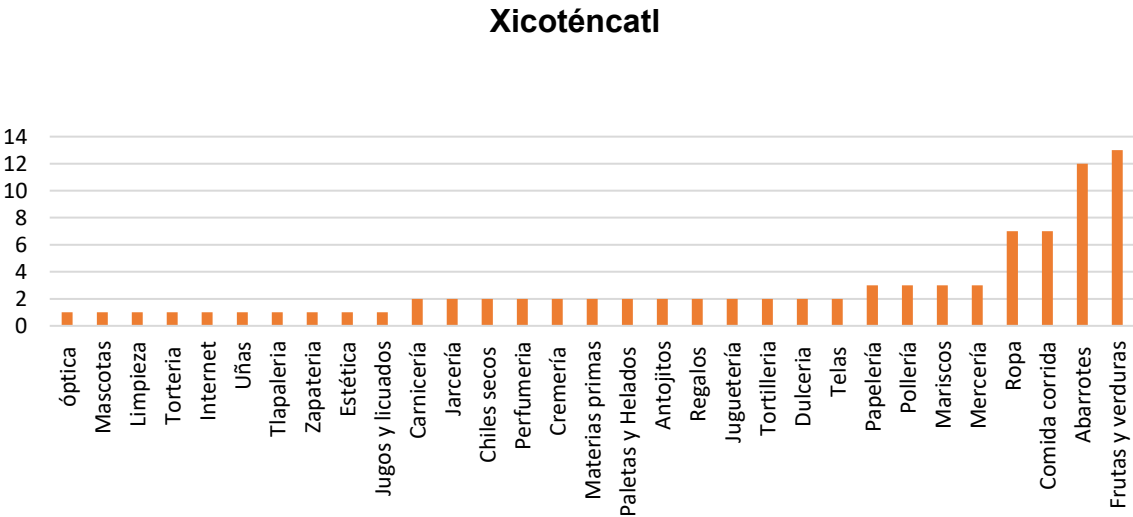
De los 104 locales³ disponibles en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl 84% de los locales se encuentran abiertos, mientras que 14% están cerrados, lo que representa una proporción considerable si se considera el tamaño reducido del mercado, además del 1% que se encuentra fuera del mercado y del 1% que corresponde al local destinado a la Virgen.

Además del estado de apertura o cierre de los locales, otro aspecto que se observó es la diversidad limitada de giros. Tal como se muestra en la siguiente gráfica, la

³ Descontando el local número 96 que se ubica dentro de la Utopía La Cascada.

distribución por giro revela una concentración significativa en algunas actividades, mientras que otros giros apenas están representados por uno o dos locales.

Gráfica 4. Distribución de giros comerciales en el Mercado San Lorenzo



Fuente: Elaboración propia.

Esta distribución desigual de giros puede tener implicaciones importantes en el funcionamiento general del mercado, pues como se observa, en solo cuatro giros, (frutas y verduras, abarrotes, comida corrida y ropa), se ocupan 39 locales. La concentración en rubros limita la oferta disponible para los consumidores, lo que reduce la competitividad interna y minimiza la afluencia de clientes en busca de variedad. Además, la diversidad puede afectar la imagen del mercado y su capacidad de adaptarse a nuevas demandas o necesidades del entorno.

Un factor más que influye en la distribución del mercado es la unión de uno o acumulación de uno o más locales. Si bien la normativa estipula que los locales no pueden unirse físicamente ni pertenecer a la misma persona, en la práctica eso no siempre se respeta. Durante las visitas realizadas se observaron varios casos en

los que una misma persona administra múltiples locales contiguos para ampliar su giro. Esta práctica reduce la cantidad real de locatarios activos y, visualmente da la impresión de ser más pequeño.

Siendo así que, aunque oficialmente existen 104 locales en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, la unión de espacios da la impresión de que el mercado opera con alrededor de 84 locales, de los cuales 15 permanecen cerrados. Esta situación influye directamente en la percepción del mercado: lo hace parecer más pequeño, con menor diversidad y dinamismo. Para los visitantes, la imagen de locales vacíos puede generar una sensación de estancamiento y poca oferta, lo que puede afectar la decisión de compra y limitar su atractivo frente a otros mercados con mayor actividad.

En lo que se refiere a la clientela, está compuesta principalmente por habitantes del propio pueblo de San Lorenzo Xicoténcatl. La mayoría son personas adultas y adultas mayores, así como amas de casa que aprovechan su cercanía para realizar compras diarias o semanales. El patrón de consumo es mayoritariamente tradicional y se caracteriza por la preferencia por productos frescos, el trato directo con el comerciante y la posibilidad de negociar precios o comprar en porciones pequeñas. A pesar del avance de nuevas formas de comercio como los supermercados, tiendas de conveniencia y el comercio en línea, el mercado conserva algunos clientes fieles que valoran la calidad de los productos y el vínculo de confianza que han establecido con los locatarios a lo largo del tiempo. Cabe mencionar que dentro del mercado también se encuentra un CENDI; si bien su presencia no es significativa para la dinámica interna del mercado, podría representar un factor

relevante en la atracción de clientela, especialmente de madres y padres que acuden al centro educativo.

Este panorama refleja que el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl continúa cumpliendo un papel central en la economía local, al ofrecer productos accesibles y mantener una forma de comercio basada en la proximidad y la interacción social cara a cara.

5.3 Elementos que configuran su forma organizacional

El presente apartado tiene como objetivo analizar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl desde dos perspectivas complementarias: la de los propios actores, (las y los locatarios que participan cotidianamente en su funcionamiento), y la de la investigadora que realiza este estudio.

Las preguntas planteadas en la entrevista fueron agrupadas con base en nueve elementos clave que permiten analizar una forma organizacional de manera integral, como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 9. Elementos de Análisis para el estudio de la Forma Organizacional
del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl**

| | Elemento Analizado | Descripción |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Datos Generales | Información básica del locatario: edad, antigüedad y giro comercial |
| 2 | Estructura Organizativa | Organización interna entre locatarios |
| 3 | Centralización | Concentración o dispersión del poder de decisión |
| 4 | Entorno | Relación con el contexto externo y adaptación al cambio |
| 5 | Tamaño | Percepción sobre la dimensión del mercado y su influencia en la organización |
| 6 | Acoplamiento | Nivel de interdependencia o aislamiento entre los puestos |
| 7 | Conflicto | Formas de resolver desacuerdos y tensiones |
| 8 | Identidad | Sentido de pertenencia y características distintivas del mercado |
| 9 | Comunicación | Canales y claridad en la transmisión de información |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este enfoque, el análisis se estructura en secciones que recuperan las entrevistas a los locatarios y permiten identificar patrones comunes, diferencias relevantes y elementos que configuran la forma organizacional particular de este mercado público. Esta mirada desde dentro no solo enriquece la comprensión del

caso, sino que aporta elementos clave para reflexionar sobre el papel que juegan los mercados tradicionales en el tejido urbano y social de la Ciudad de México.

5.3.1 Datos Generales

Se realizaron entrevistas a once personas que desarrollan su actividad dentro del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Diez de ellas son locatarios activos, mientras que una ocupa el cargo de administradora. Se procuró incluir locatarios con distintos giros comerciales con el fin de obtener una perspectiva más amplia y diversa sobre el funcionamiento del mercado.

La tabla 8, presenta información general sobre cada entrevistado, incluyendo su edad, el giro comercial que desempeña, el número de locales que posee y los años que llevan trabajando dentro del mercado.

Tabla 10. Características generales de las personas entrevistadas en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

| ENTREVISTADO | EDAD | GIRO | NÚM. LOCALES | AÑOS EN EL MERCADO | GÉNERO |
|-----------------|------|------------------|--------------|--------------------|--------|
| Sujeto 1 | 39 | Administradora | NA | 5 | M |
| Sujeto 2 | 62 | Materias Primas | 1 | 38 | H |
| Sujeto 3 | 66 | Papelería | 2 | 11 | H |
| Sujeto 4 | 62 | Internet | 1 | 30 | M |
| Sujeto 5 | 59 | Carnicería | 1 | 30 | H |
| Sujeto 6 | 62 | Jugos y Licuados | 2 | 46 | H |
| Sujeto 7 | 49 | Tortería | 1 | 35 | M |
| Sujeto 8 | 80 | Ropa | 1 | 58 | H |
| Sujeto 9 | 35 | Uñas | 1 | 4 | M |
| Sujeto 10 | 60 | Mercería | 1 | 36 | M |
| Sujeto 11 | 47 | Mariscos | 3 | 13 | H |
| PROMEDIO | 56 | | 1 | 28 | |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la edad promedio de los entrevistados es de 56 años, con un rango que va desde los 35 años hasta los 80 años. El tiempo promedio que llevan trabajando en el mercado es de 28 años, lo que indica que la mayoría de los locatarios entrevistados cuenta con una amplia trayectoria y experiencia en el entorno comercial. En cuanto al género, se mantiene un equilibrio en la muestra: seis de los entrevistados son hombres y cinco son mujeres.

Cabe destacar que, aunque las *Normas para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México*, en su Capítulo 1, Disposiciones Generales, Artículo 14, prohíben expresamente la fusión de locales y la conformación de monopolios familiares por parte de los locatarios, en la práctica se identificaron casos de personas que poseen dos, e incluso cuatro locales dentro del mercado. Esta situación pone en evidencia un desajuste entre la normativa vigente y la realidad, lo que plantea interrogantes sobre la vigilancia, el cumplimiento y la equidad en la asignación de los locales.

Un caso particular es el de un entrevistado que, en años previos, se desempeñó como secretario dentro del mercado. Durante la entrevista, afirmó contar únicamente con un local, cuando en realidad posee cuatro. Este hecho sugiere que es consciente de estar incumpliendo la normativa, ya que, al ser cuestionado sobre la cantidad de locales, afirmó tener solo uno, argumentando que “la normativa así lo estipula” (Sujeto 8).

Este caso no es aislado, ya que varios de los entrevistados reconocieron contar con más de un local. A diferencia del sujeto anteriormente mencionado, estos no

mostraron reparo en expresarlo abiertamente. Esta diferencia en las respuestas podría deberse, en parte, a que dichos locatarios tienen menos años laborando en el mercado, y para el momento en que se integraron, la posesión de varios locales ya era una práctica normalizada. Por el contrario, el primer sujeto señalado ocupó en el pasado un cargo dentro del mercado, lo que podría explicar la mención hecha a las reglas formales. Su edad, la más alta entre los entrevistados, como su antigüedad, también la más prolongada, podrían influir en una visión más rígida del reglamento, aunque ello no se vea evidenciado en la práctica⁴. Dentro del propio mercado es ampliamente conocido cuántos locales ocupa cada locatario, por lo que la omisión de esta información podría interpretarse como una estrategia de autoprotección.

En conjunto, el análisis de los datos generales de los entrevistados no solo permite caracterizar a quienes forman parte del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, también revela dinámicas internas que van más allá de los datos personales. La diferencia entre lo que se menciona en la normativa y lo que ocurre en la práctica refleja dinámicas internas complejas, influidas tanto por la experiencia acumulada de algunos locatarios como la persistencia de prácticas informales. Estos elementos ofrecen pistas importantes sobre cómo se organiza el mercado en la realidad cotidiana, tema que se desarrollará en los siguientes apartados.

⁴ Sin embargo, es posible considerar que la respuesta de este entrevistado no estuvo motivada únicamente por un apego al reglamento, sino también por la percepción de quien realizaba la entrevista, en este caso la entrevistadora, no pertenecía al entorno del mercado. Esta condición de ajenidad pudo influir en la manera en que los entrevistados construyeron sus respuestas, especialmente cuando se trataba de aspectos sensibles o normativos.

5.3.2 Estructura Organizacional

El estudio de la jerarquía constituye un elemento central para comprender la forma organizacional de cualquier espacio colectivo. Analizar la jerarquía en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl implica distinguir entre dos dimensiones complementarias: la jerarquía formal, sustentada en normas, reglamentos y disposiciones oficiales, y la jerarquía informal, configurada por las prácticas y relaciones cotidianas que emergen en la dinámica interna del mercado.

Este enfoque resulta relevante en el contexto de los mercados públicos de la Ciudad de México, ya que, si bien todos ellos se rigen por la misma normativa oficial, en la práctica desarrollan esquemas propios de organización que reflejan la interacción entre disposiciones formales y arreglos comunitarios. De ahí la importancia de examinar cómo la jerarquía se expresa en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, considerando tanto el marco normativo y las figuras designadas por la autoridad, como las percepciones de los propios locatarios que, en muchos casos, otorgan legitimidad a actores distintos de los contemplados oficialmente.

5.3.2.1 Jerarquía

Partiendo de la definición de estructura organizacional propuesta por Hall (1982), es posible analizar cómo se manifiesta en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Para ello, es útil distinguir entre la jerarquía formal, entendida como aquella que se establece a través de normas, reglamentos y disposiciones oficiales, y la jerarquía

informal, que corresponde a las prácticas que se observan en el funcionamiento diario del mercado no establecidas oficialmente.

En la Ciudad de México, todos los mercados públicos se rigen por las mismas reglas formales que están incluidas en diversos contenidos oficiales. Entre ellos destaca la *Normativa para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México* (Gobierno de la Ciudad de México, 2022), la cual establece los lineamientos generales para la administración, operación, mantenimiento y supervisión de estos espacios públicos. Dicha normativa define tanto los derechos como las obligaciones de los locatarios, así como las responsabilidades de la alcaldía y los mecanismos internos de organización de los mercados.

En este contexto, la alcaldía Iztapalapa también juega un papel fundamental en la gestión del Mercado San Lorenzo Xicotécatl. A través de su Dirección de Mercados y Vía Pública, la alcaldía es responsable de supervisar las condiciones físicas del inmueble, coordinar acciones de mantenimiento, aplicar las normas establecidas y atender situaciones relacionadas con la asignación de locales, permisos o reubicaciones. También tiene la facultad de intervenir en la resolución de conflictos entre locatarios y de coordinar acciones con otras dependencias para mejorar la seguridad, salubridad y funcionamiento general del mercado.

En cuanto a la administración directa del mercado, la normativa estipula la presencia de un administrador o representante, quien debe ser designado por la autoridad y actuar como enlace entre los locatarios y la alcaldía. Esta figura tiene a su cargo

funciones como reportar incidencias, coordinar labores de limpieza y mantenimiento, y promover el cumplimiento de las disposiciones oficiales.

Además del administrador, designado por la alcaldía, la estructura formal del mercado también contempla la existencia de una mesa directiva, integrada por locatarios y compuesta por un presidente, un secretario y un tesorero. Estas figuras, deben ser electas por la comunidad de comerciantes del mercado y tienen la responsabilidad de representar los intereses de los locatarios, coordinar actividades internas y colaborar con la administración en la gestión del mercado.

La función de la mesa directiva es, por tanto, complementaria a la del administrador, y se espera que actúe como órgano de representación, facilitando la comunicación entre los locatarios y autoridades. Entre sus tareas se encuentran la organización de reuniones, rendición de cuentas sobre temas financieros, el manejo de cuotas internas y el apoyo en la resolución de conflictos.

A partir de estas funciones, es posible representar de manera esquemática la estructura jerárquica formal del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, considerando tanto a los actores internos como a las instituciones externas de supervisión:

Esquema 2. Estructura jerárquica formal del Mercado San Lorenzo

Xicoténcatl



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la estructura formal no siempre refleja con exactitud el funcionamiento real del mercado. Por ello, es necesario considerar la visión que tienen los locatarios sobre la organización, la cual puede revelar formas informales de coordinación.

Tabla 11. Dimensiones observadas de la estructura informal en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

| Dimensión de la estructura | Patrón común | N° de menciones | Cita | Observaciones |
|----------------------------|---|-----------------|--|--|
| Jerarquía | Existe un administrador que cumple con funciones administradoras y mediadoras en algunos conflictos | 11 | "Y la otra, pues sí, hay un administrador, una secretaria. y se supone que ellos son la cabeza de la parte administrativa" | Figura externa con autoridad operativa limitada pero relevante |
| | La mesa directiva (3 locatarios) tiene mayor autoridad informal que los demás | 11 | "Pues es que la mesa directiva es el que tiene, pues supuestamente, el nivel más alto" | Autoridad informal, basada en reconocimiento interno |

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, todos los entrevistados coinciden en que dentro del mercado existe una estructura jerárquica básica. Está conformada, por un lado, por

la administradora, quien es la encargada de las funciones administrativas generales, y por otro, la mesa directiva, conformada por tres locatarios. La mayoría de los locatarios identificó a esta última como una figura con mayor poder e influencia sobre el resto de los comerciantes. Uno de ellos afirmó que “la mesa directiva son los que llevan el control del mercado” (Sujeto 8), mientras otro señaló que “la mesa directiva es el que tiene pues supuestamente, el nivel más alto” (Sujeto 4). Incluso quienes declararon que no existe una jerarquía formal entre locatarios reconocieron que hay una relación de respeto hacia dicha mesa: “No, todos tenemos la misma (jerarquía), pero siempre y cuando respetemos a la mesa directiva” (Sujeto 5).

Estas respuestas permiten identificar la existencia de una jerarquía funcional, en la cual la mesa directiva concentra autoridad simbólica y capacidad de influencia, aunque no siempre desde un marco normativo claro, pues no todos los locatarios reconocen su autoridad de manera formal. Al ser cuestionados sobre la existencia de jerarquías, algunos entrevistados afirmaron “todos ser iguales” (Sujeto 9). Aun así, existe una aceptación generalizada del papel que desempeña la mesa directiva como figura de representación, organización y mediación, especialmente en la coordinación y resolución de conflictos. Esta autoridad se sostiene no por imposición, sino a partir del respeto, experiencia y reconocimiento colectivo, lo que la convierte en un componente más de la estructura formal.

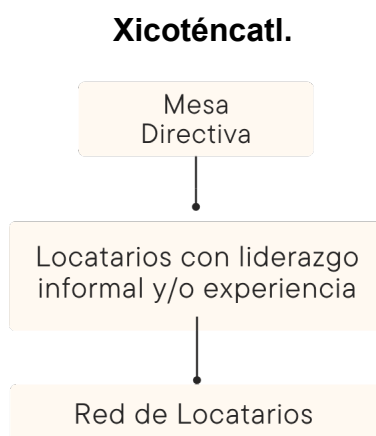
En este sentido, aunque el mercado cuenta con una estructura formal establecida por los lineamientos administrativos, la organización real que sostiene su funcionamiento cotidiano se encuentra en un nivel distinto: el de las relaciones sociales. Estas relaciones, muchas soslayadas en los documentos oficiales,

conforman una red de vínculos y liderazgos que definen la dinámica interna del mercado. Es por ello por lo que, el poder, la cooperación y la comunicación no se distribuyen de acuerdo con la jerarquía formal, sino según factores como la antigüedad, la reputación o las alianzas que los locatarios construyen a lo largo del tiempo.

Este tipo de organización informal no contradice la estructura oficial, sino que la complementa y, en muchos casos, la hace operativa. Las decisiones cotidianas, los acuerdos como el uso de espacios y la resolución de conflictos dependen en gran medida de estos lazos personales. De ahí que sea posible identificar un organigrama social, entendido no como una representación jerárquica, sino como un mapa relacional que refleja cómo se coordinan las actividades, cómo circula la información y quiénes concentran influencia o reconocimiento dentro del mercado.

Es por lo anterior que se propone un organigrama alternativo, el cual permita observar como la estructura del mercado no se sostiene únicamente sobre las normativas.

Esquema 3 Estructura jerárquico informal del Mercado San Lorenzo



La coexistencia entre la estructura formal, regida por los lineamientos institucionales, y la estructura real, conformada por relaciones de confianza y reconocimiento, da lugar a una organización híbrida en la que el orden no depende totalmente de la autoridad formal, sino también de la legitimidad construida socialmente. Este tipo de organización refleja que la unidad no surge solamente de la obediencia jerárquica también incluye factores como la negociación cotidiana entre los locatarios.

5.3.2.2 Formalización

Otro aspecto clave para comprender la estructura organizacional del mercado es el grado de formalización, que se entiende como el nivel en que las normas, procedimientos y responsabilidades están claramente definidos y son seguidos por los integrantes de una organización.

En el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, la normativa vigente, especialmente la Normativa para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México, establece los lineamientos formales sobre la organización del mercado. Sin embargo, como se verá a continuación, las prácticas cotidianas revelan diferencias entre lo que está estipulado y lo que realmente se lleva a cabo.

Tabla 12. Percepción y cumplimiento del reglamento interno en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

| Dimensión de la estructura | Patrón común | Nº de menciones | Cita Ejemplificada | Observaciones |
|----------------------------|---|-----------------|---|--|
| Jerarquía | Existe un administrador que cumple con funciones administradoras y mediadoras en algunos conflictos | 11 | "Y la otra, pues sí, hay un administrador, una secretaria. y se supone que ellos son la cabeza de la parte administrativa" (Sujeto 2) | Figura externa con autoridad operativa limitada pero relevante |
| | La mesa directiva tiene mayor autoridad que los demás locatarios. | 11 | "Pues es que la mesa directiva es el que tiene, pues supuestamente, el nivel más alto" (Sujeto 4) | Autoridad informal, basada en reconocimiento interno |

Fuente: Elaboración propia.

La formalización en el mercado presenta diferentes matices. Como se muestra en la tabla, si bien una mayoría reconoce la existencia de un reglamento interno, su aplicación efectiva resulta limitada. Seis de los entrevistados señalaron que el reglamento existe desde los inicios del mercado. Por otro lado, otros cuatro locatarios afirmaron que, aunque las normas están establecidas, no se siguen del todo, como se evidencia en la siguiente respuesta: "Sí, sí existen. No se cumplen todas, la verdad, pero de que existen y que están claras, sí" (Sujeto 2).

Esta diferencia en las respuestas puede responder a una debilidad en la formalización operativa: el reglamento puede que esté presente como un documento, pero su aplicación está sujeta a factores como el compromiso de cada locatario y los mecanismos de vigilancia. Incluso hubo un entrevistado que afirmó desconocer la existencia de reglamentos, lo que sugiere posibles fallas en la comunicación interna o bien falta de interés por parte de algunos locatarios.

En conjunto, las dimensiones de jerarquía y formalización muestran una estructura organizacional marcada por la convivencia de lo formal e informal. Aunque existe una jerarquía reconocida, no siempre se siguen los lineamientos normativos

definidos ni son asumidos por todos los locatarios de la misma manera. En lo relativo a la formalización, si bien existe un reglamento estipulado y reconocido por la mayoría, su bajo nivel de cumplimiento debilita su efectividad y restringe su capacidad para ejercer un verdadero papel regulador dentro del mercado.

5.3.3 Centralización

La centralización constituye un elemento clave para comprender cómo se toman las decisiones en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Se refiere al grado en que la autoridad y toma de decisión se concentran en unas pocas personas o se distribuye entre distintos actores y niveles. En una organización centralizada, las decisiones se concentran en niveles superiores; en una descentralizada, existe mayor autonomía en los niveles operativos.

En el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, las entrevistas reflejan percepciones mixtas entre una toma de decisiones colectiva y una centralización en grupos pequeños, como lo muestra la siguiente tabla 10:

Tabla 13. Percepciones sobre la centralización en la toma de decisiones del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

| Dimensión de la estructura | Patrón común | Nº de menciones | Cita ejemplificada | Observaciones |
|----------------------------|--|-----------------|--|---|
| Formalización | Existe un reglamento interno de mercados | 6 | "Sí, sí, tenemos un reglamento interno, la cual no nada más es desde ahorita, sino es desde, ahí está, me acuerdo. ¿Qué año? Creo que es desde 1966..." (Sujeto 2) | Reconocimiento formal del reglamento |
| | El reglamento existe pero no se cumple | 4 | "Sí, sí existen. No se cumplen todas, la verdad, pero de que existen y que están claras, sí." (Sujeto 2) | Bajo nivel de cumplimiento; debil formalización operativa |
| | No hay reglamentos (desconocimiento) | 1 | "no" (Sujeto 11) | Posible falta de comunicación y/o desinterés |

Fuente: Elaboración propia.

Siete de los once entrevistados señalaron que las decisiones son tomadas entre todos los locatarios, mediante reuniones o juntas donde se expone la problemática común. Una de las respuestas que mejor lo ejemplifica señala que la toma de decisiones corresponde a todos, “se convoca a una junta y se expone la problemática que existe...” (Sujeto 5). Esto sugiere la existencia de una estructura descentralizada con participación de la mayoría de los integrantes.

Sin embargo, cuatro personas mencionaron que, aunque en apariencia se involucra a todos, en realidad existe un pequeño grupo que concentra las decisiones clave. Como comentó un entrevistado: “pues entre comillas todos, pero pues creo aquí es una sola persona” (Sujeto 11). Esta afirmación deja entrever una posible centralización informal en figuras como miembros de la mesa directiva o locatarios con mayor antigüedad o influencia.

Esta discrepancia sobre la toma de decisiones puede explicarse por la manera en que se llevan a cabo los procesos, ya que, tratándose de asuntos internos “como intereses de los locatarios (...) se hace una junta y exponen la situación” (Sujeto 2), se recurre a mecanismos colectivos. Sin embargo, no todos los locatarios asisten a estas reuniones, por lo que las decisiones suelen depender de la cantidad de personas presentes: “Todo se toma en cuestión de cantidad de personas que asistan y sobre eso es el que tenga mayor número de que sí o que no, es como se hace” (Sujeto 1).

Por ende, si los locatarios no asisten, o bien, su postura no es la de la mayoría, pueden sentir que las decisiones no son tomadas de manera justa o colectiva. Esta

percepción de injusticia en la toma de decisiones refleja un límite en los mecanismos colectivos del mercado, ya que la participación efectiva depende de la asistencia y del involucramiento activo, por lo que un locatario declaró que una solución sería: “obligarnos un poquito más a que todos acudiéramos a esas juntas” (Sujeto 4), reconociendo la necesidad de fortalecer el compromiso colectivo para lograr una toma de decisiones más equitativa.

No obstante, tampoco se puede ignorar la presencia de “bandos” dentro del mercado, los cuales parecen derivarse en gran medida de la existencia de grupos de afinidad. Varias familias operan distintos locales, lo que genera vínculos estrechos entre ciertos locatarios. Esta dinámica puede traducirse en divisiones internas que dificultan acuerdos, tal como expresó una entrevistada al señalar que “se hacen dos bandos y finalmente no se llegan a acuerdos” (Sujeto 10).

5.3.4 Entorno

El entorno es uno de los elementos fundamentales para comprender la forma organizacional de cualquier organización, ya que, como plantea la contingencia, este influye en su estructura, dinámica interna y proceso de toma de decisiones. En el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, el entorno se puede entender desde dos puntos: por un lado, el entorno físico y geográfico que determina sus condiciones espaciales; y por el otro, el entorno económico, político y social que condiciona las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

A continuación, en la tabla 11 se resumen las principales percepciones de los locatarios sobre los factores externos que impacta en su funcionamiento:

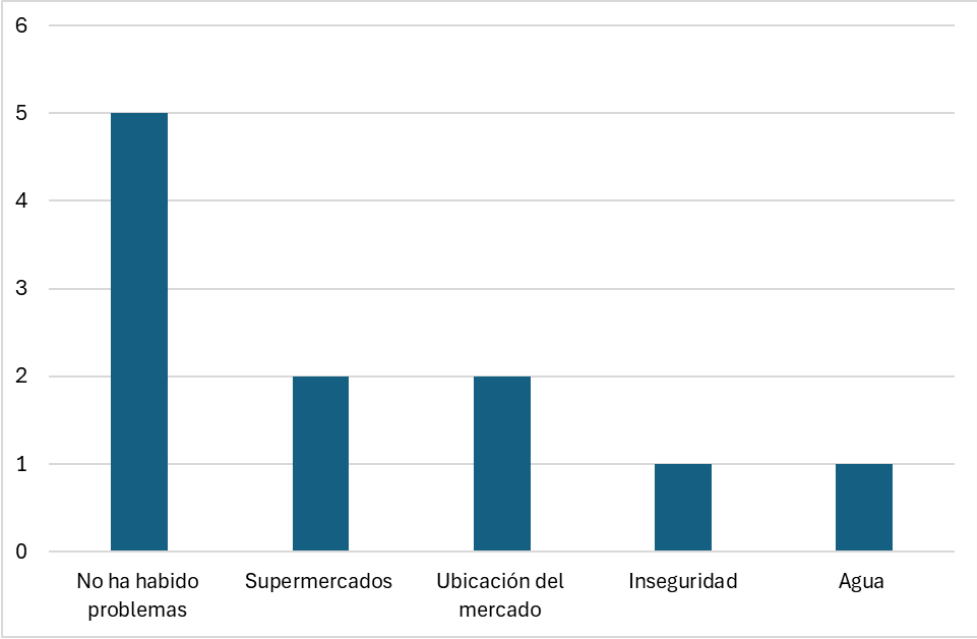
Tabla 14. Percepciones del entorno externo del mercado

| ENTREVISTADO | AFECTACIONES EXTERNAS (Obras, inseguridad servicios, etc.) | ACCIONES TOMADAS | IMPACTO DE ECONOMÍA, GOBIERNO, COMPETENCIA | COMENTARIOS |
|--------------|--|--|---|--|
| Sujeto 2 | No ha habido grandes problemas | NA | Menciona aspectos como la competencia y alza de precios | - |
| Sujeto 3 | Aumento del ambulante y tianguis por falta de empleo ha generado competencia desleal. Supermercados también afectan. Falta organización entre locatarios y precios poco competitivos reducen ventas. | Intenta mejorar surtido y precios. Observa competencia para ajustar. Cree que falta unión entre locatarios para enfrentar el problema. | Al inicio la competencia afectaba por falta de clientela; hoy ya tiene clientes fijos. Señala que las ayudas sociales y becas del gobierno han reducido sus ventas y dificultan aceptar ciertos pagos. Cree que el gasto social y la digitalización afectan negativamente a los locatarios. | Enfatiza la necesidad de organización entre locatarios y adaptación al cliente. |
| Sujeto 9 | Falta de agua | Comentarlo con la administración del mercado, quien se encarga de pasar el reporte a la alcaldía. | Señala que sus servicios no son de primera necesidad por lo que el encarecimiento de las cosas le afecta. | - |
| Sujeto 6 | Inseguridad, falta de espacios de estacionamiento, baches en las calles. | Se ha solicitado a la alcaldía . | Menciona a la economía como un factor que afecta sus ventas | Identifica problemas de infraestructura como un obstáculo para atraer clientela. |
| Sujeto1 | No ha habido grandes problemas | NA | No ha habido grandes problemas | - |
| Sujeto 8 | No ha habido grandes problemas | NA | Las tiendas departamentales han afectado sus ventas | Percibe competencia de grandes cadenas como principal afectación. |
| Sujeto 4 | Una iglesia ocupó el terreno frontal que antes era del mercado, lo que lo dejó visualmente oculto. Además, la inseguridad en la calzada Ignacio Zaragoza aleja a clientes de otras colonias. | No menciona acciones específicas | La instalación reciente de tiendas como Oxxo y Neto ha afectado las ventas, ya que ofrecen precios muy bajos con los que no pueden competir. Aunque menciona que a ella no le afectan directamente sino a otros locatarios. | Se sienten encerrados y desplazados; perciben pérdida de visibilidad y flujo de clientela externa. |
| Sujeto11 | No ha habido grandes problemas | NA | Menciona que hay poca clientela, sin explicar motivo. | No identifica causas externas claras. |
| Sujeto7 | Señala que han ocurrido problemas, pero no especifica cuáles. | Se les indica que deben reportar a la administración o mesa directiva, pero no obtienen respuesta efectiva. | No percibe afectación externa; considera que el éxito depende del trato al cliente, horario de apertura y calidad del producto. | Muestra una postura de autogestión y responsabilidad individual. |
| Sujeto 10 | Señala que las tiendas como Oxxo y 3B han afectado al mercado. | No han hecho nada hasta el momento. | Indica que las ventas han disminuido, sin detallar causa. | Percibe afectación pero sin iniciativas colectivas para contrarrestarla. |
| Sujeto 5 | No ha habido grandes problemas | NA | No percibe afectación; considera que la competencia es parte normal de la oferta y la demanda. | Muestra una actitud neutral frente al entorno externo. |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en esta información se elaboró un gráfico que resume las afectaciones externas:

Gráfica 5. Factores externos que impactan al mercado



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los entrevistados afirmó no haber enfrentado grandes problemas derivados del entorno. Sin embargo, algunos locatarios identificaron a los supermercados, particularmente a tiendas como NETO y OXXO ubicadas a menos de cuatro cuadras, como una fuente de competencias. Otro factor señalado con la misma frecuencia fue la ubicación del propio mercado, pues se considera desfavorable. Uno de ellos explicó:

“El mercado tenía una propiedad delante de él que fue ocupado por una iglesia, esa iglesia no estaba. La iglesia, esa parte que ocupa la iglesia era parte del mercado y se veía más, entonces quedamos como que escondidos. Aparte de todo, por ejemplo, en la calzada Ignacio Zaragoza, pues ya no hay forma de que las personas que venían de otras colonias, como era del Peñón,

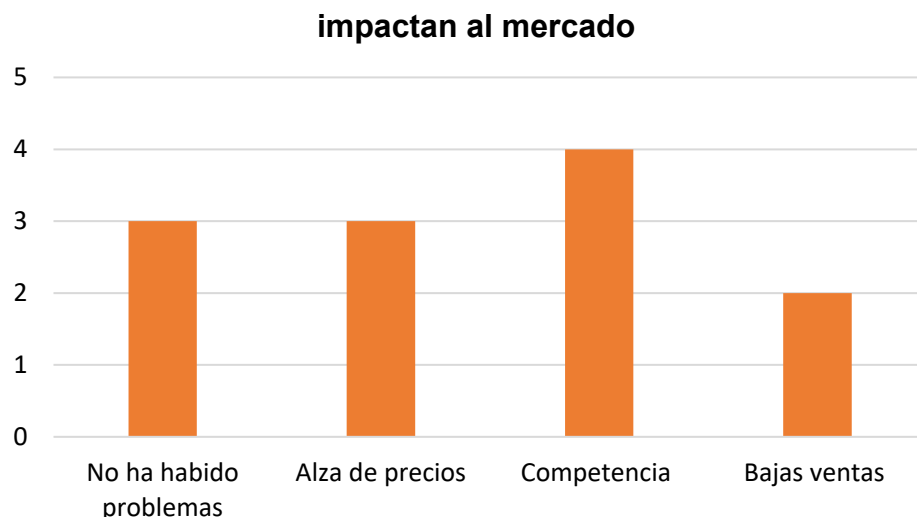
ya no puedan pasar porque hay mucha inseguridad, porque hay un puente para atravesar, pero ahí les roban mucho. Entonces ellos prefieren irse a otros lados y ya no van. Quedamos como que encerrados...” (Sujeto 4)

Además, la inseguridad y falta de agua también fueron factores externos que se mencionaron por algunos locatarios, lo que podría sugerir que, aunque no todos los locatarios lo perciben como problemático, si han existido condiciones que los han afectado.

Con respecto a las acciones que han tomado sobre los factores del entorno que les han afectado, la mayoría de los locatarios afirmó no haber llevado a cabo alguna acción directa para contrarrestarlo. Solo un locatario mencionó el haber mejorado precios y surtido para hacer frente a los supermercados. Por otro lado, algunos locatarios mencionaron haber delegado estas problemáticas a la administradora o la mesa directiva, por lo que se puede entender que, aunque cada locatario maneja su puesto de manera autónoma y lo perciben como propio, también existe una expectativa de que ciertas responsabilidades sean asumidas por figuras de representación.

Cuando se les preguntó a los locatarios sobre afectaciones derivadas de factores como la economía, la competencia o las decisiones gubernamentales, sus respuestas se agruparon en diversas categorías, que se resumen en el gráfico 6:

Gráfica 6. Factores derivados de la economía, competencia o gobierno que



Fuente: elaboración propia.

La competencia es reconocida como el factor común que, según los locatarios, impacta en los locales del mercado. Sin embargo, esta no es percibida de manera general: mientras algunos la consideran una amenaza directa, otros la interpretan como parte natural del entorno comercial al mencionar que “la oferta y la demanda existen en todos lados” (Sujeto 5). Incluso hubo quienes, a pesar de no sentirse directamente afectados, reconocen su relevancia. Uno de los entrevistados, por ejemplo, mencionó que la competencia es un factor importante, aunque en su caso particular no haya representado un problema.

En segundo lugar, el alza de precios fue identificada como un factor importante que afecta la operación de los locales. Es interesante observar que quienes mencionaron este problema están relacionados con giros que no son considerados de primera necesidad, como la colocación de uñas, la venta de materias primas o

la venta de comida corrida. Esto sugiere que algunos factores impactan de manera diferente según el tipo de producto o servicio ofrecido, afectando con mayor fuerza a quienes dependen de gastos no esenciales por parte de los clientes.

La respuesta “no ha habido problemas” también ocupa el segundo lugar, lo que refleja que algunos locatarios no perciben afectaciones directas o consideran que han logrado adaptarse al entorno. Como lo expresó uno de ellos, el éxito de su negocio depende del trato al cliente, horario de apertura y calidad del producto. Al igual que quienes señalaron que la competencia no les afecta, esta percepción podría estar relacionada con la seguridad que tienen al contar con una clientela frecuente, derivada del giro comercial que manejan.

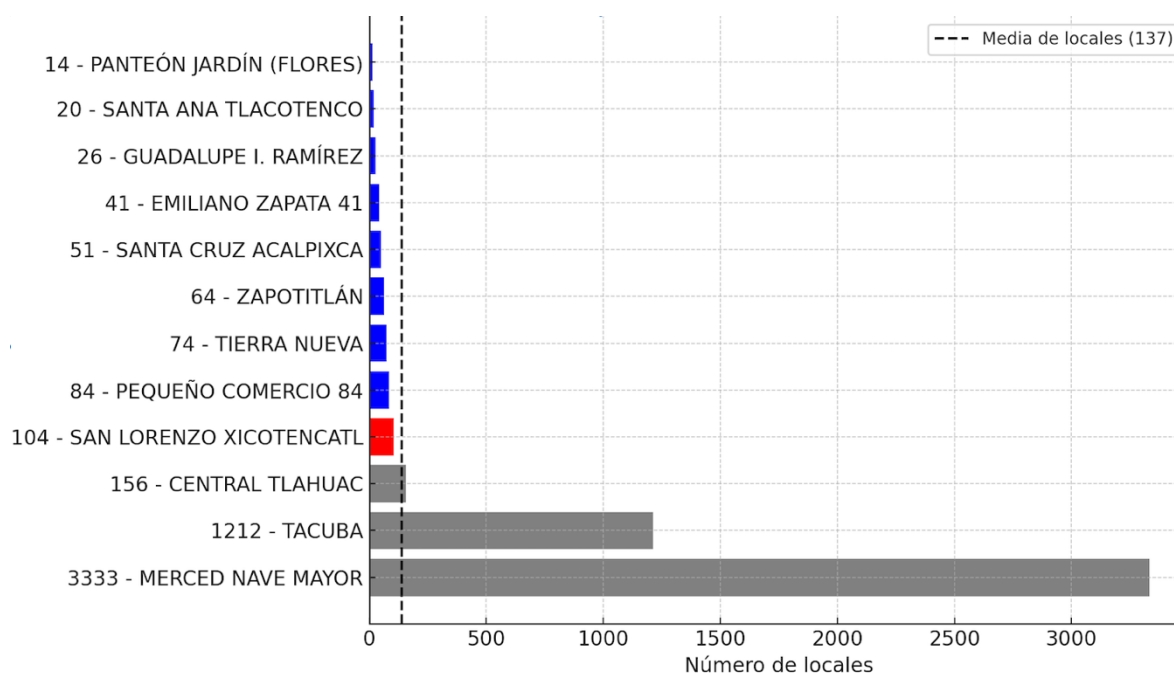
En último lugar, dos locatarios señalaron que la baja afluencia de clientes representa un factor que afecta directamente el desempeño de sus locales. Al igual que en otras respuestas, este factor se puede ligar con el giro de quienes lo mencionaron, ya que ambos se dedican a actividades como la mercería o la venta de mariscos, rubros que suelen tener una mayor rotación de clientes, o bien por temporada, en comparación con los giros de primera necesidad.

En suma, se puede observar que las respuestas de los locatarios, en torno a su percepción del entorno, tienen una marcada influencia por el giro que desempeñan, pues existen locales que tienen afluencia diaria como los abarrotes, carnicerías o cremerías, mientras que otros con productos menos demandados, como mercerías o servicios especializados, tienden a experimentar con mayor frecuencia afectaciones derivadas del entorno.

5.3.5 Tamaño

El tamaño es una dimensión clave en el análisis organizacional, influye en la complejidad de las relaciones internas como en la manera en que se distribuyen las funciones y se toman las decisiones. Para Hall (1982) el tamaño puede medirse por la capacidad física, el personal, número de clientes o el grado de control sobre los recursos. Sin embargo, en este estudio, se consideró el número de locales registrados, lo cual permitió tener una aproximación objetiva del tamaño del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Este dato, junto con la diversidad de giros comerciales, contribuye a dimensionar su estructura interna y compararlo con otros mercados públicos de la Ciudad de México.

Gráfica 7. Comparativa del número de locales en mercados públicos de la CDMX



Fuente: elaboración propia con datos del Ecomp.

La gráfica “comparativa del número de locales en mercados públicos de la CDMX” no incluye la totalidad de los mercados existentes en la Ciudad de México, pero fue elaborada con el propósito de ofrecer una perspectiva general a partir del número de locales por mercado. En ella, el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl aparece resaltado en color rojo; los mercados por debajo de la media (137 locales) se muestran en azul, mientras que aquellos por encima de la media aparecen en color gris. La línea punteada representa el valor promedio, sirviendo como punto de referencia para comparar el tamaño relativo de cada mercado.

Con base en lo anterior, podemos ubicar al Mercado San Lorenzo Xicoténcatl en la posición 86 dentro del listado general de mercados públicos, situándose 43 lugares por debajo de la media, lo que permite considerarlo como un mercado de tamaño reducido en relación con otros en la Ciudad de México.

La perspectiva de los locatarios con base al tamaño no es muy diferente a los datos registrados, pues 100% de los entrevistados lo consideran un mercado pequeño. Esta percepción se sustenta, según sus propios testimonios, en la comparación con otros mercados: “comparado con otros mercados de la Ciudad de México, está muy chiquito” (Sujeto 3). Además, algunos locatarios asociaron esta percepción no solo con el número de locales sino también con la cantidad de personas que asisten:

“Es pequeño. No hay una clasificación como tal de los mercados. Sin embargo, de acuerdo a la cantidad de la gente que va a los diferentes mercados, el gobierno, aunque no los tiene de una manera oficial clasificados, hay mercados que se consideran más de primera. No por la cantidad, no por la calidad de los productos,

sino por la cantidad de gente que va. En cuanto al tamaño, si es pequeño, no hay mucha gente” (Sujeto 3).

Esta visión del tamaño también se relaciona con otros factores mencionados en las entrevistas, como la poca diversidad de giros comerciales: “faltan muchos giros que se podían tener” (Sujeto 3); la presencia de locales cerrados y el hecho de que varios espacios pertenecen a una misma persona genera que visualmente el mercado se perciba aún más reducido.

A partir de estas percepciones, resulta apropiado explorar si el tamaño que los locatarios atribuyen al mercado tiene algún impacto en su forma de organización. Para ello, las respuestas obtenidas de las entrevistas se esquematizan de la siguiente forma:

Tabla 15. Percepción del tamaño del Mercado según los locatarios

| PERCEPCIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO | ¿AFECTA LA FORMA DE ORGANIZACIÓN? | NÚMERO DE ENTREVISTADOS |
|---|--------------------------------------|----------------------------|
| Grande | Si | 0 |
| Grande | No | 0 |
| Pequeño | Si | 4 |
| Pequeño | No | 7 |

Fuente: elaboración propia.

En ella se observa que, aunque la totalidad de los entrevistados consideran que el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl es pequeño, existe una diferencia en cuanto si este tamaño afecta o no la manera en que se organiza el mercado. Por un lado cuatro entrevistados consideran que sí influye, argumentan que un mercado más

grande implicaría nuevas dinámicas internas y mayor competencia. Como expresó uno de ellos: “se pudiera poner más locales, habría más competencia para poder competir con las gentes que están poniendo los negocios afuera” (Sujeto 4). Algunos señalaron que el tamaño del mercado los afecta de manera directa, ya sea por la falta de espacio para almacenar su mercancía, “ya no cabemos con la mercancía” (Sujeto 10), o porque las inasistencias se vuelven más evidentes y repercuten en la percepción general del mercado.

“(…) es que aparte de que es pequeño muchos luego no abren, por ejemplo, ayer domingo pues la mayoría no abrió y pues hay mucho giro que hace falta y luego los pocos que hay, si no abren, pues la gente ve y mejor se da la vuelta y se va” (Sujeto 7).

Por otro lado, siete entrevistados consideraron que el tamaño del mercado no afecta su forma de organización. Desde su punto de vista el tamaño no importa pues el funcionamiento depende más de factores como la disposición de los locatarios, su participación y compromiso, más que del número de locales o del espacio físico disponible. Uno de los entrevistados lo expresó de la siguiente forma:

“no es tanto el tamaño, sino la actitud de la gente de la que no ha ayudado. Hay mercados que son muy pequeños y, sin embargo, están solos. Casi no falta mucha gente y hay mercados grandes, pero que tienen una mejor organización” (Sujeto 2).

A pesar de que existe un consenso sobre la percepción del tamaño del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl por parte de los locatarios, las opiniones se dividen respecto a si esta característica influye en cómo se organizan. Para algunos, el tamaño condiciona elementos como la distribución del espacio, la diversidad de

giros y la visibilidad de las inasistencias, lo que afecta en su dinámica interna. Para otros, el funcionamiento del mercado responde a la personalidad de los locatarios y a las relaciones entre locatarios. Esta diversidad de opiniones confirma que el tamaño, si bien es un elemento estructural importante, no opera de manera homogénea, sino que va a adquirir sentido en función de cómo es vivido, interpretado y gestionado por quienes participan en la organización.

5.3.6 Acoplamiento

El acoplamiento se refiere al grado de interdependencia entre las partes de una organización. En las organizaciones que están fuertemente acopladas, las acciones de una parte afectan directamente a otras, lo que demanda una alta coordinación. Por el contrario, en organizaciones débilmente acopladas, las partes operan con mayor autonomía y el impacto entre ellas es menor. Este concepto, aplicado al mercado, permite observar cómo se articulan, o no, los distintos locales, giros y actores dentro del espacio que comparten.

Para el análisis del acoplamiento organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, se resumieron algunas de las respuestas obtenidas durante las entrevistas. Se consideraron cuatro dimensiones: el tipo de trabajo, la percepción del impacto de un local en los demás, la existencia de reglas o acuerdos colectivos y la claridad de funciones dentro del mercado. La siguiente tabla resume estas percepciones.

Tabla 16. Percepciones de los locatarios sobre el acoplamiento organizacional: trabajo, impacto, reglas y funciones

| ENTREVISTADO | TRABAJO INDIVIDUAL O COLABORATIVO | IMPACTO DE UN LOCAL EN LOS DEMÁS | REGLAS O ACUERDOS COLECTIVOS | CLARIDAD DE FUNCIONES |
|--------------|--|--|--|--|
| Sujeto 1 | Cada quien independiente. Aquí casi no hay unión en ese aspecto. | Sí, sobre todo cuando se genera algo como, te menciono, la invasión de giros | No | Si |
| Sujeto 2 | Cada quien trabaja por su cuenta | En algunos aspectos afecta, pero no siempre | | |
| Sujeto 3 | Cada quien trabaja por su cuenta | Sí, los problemas individuales pueden afectar a varios locales, pero el apoyo entre locatarios es limitado. | No hay acuerdos colectivos; cada giro opera de forma independiente y las experiencias no se comparten. | No hay funciones colectivas claramente definidas. |
| Sujeto 4 | Cada quien por su cuenta | Sí, cuando no se respetan los giros, se genera afectación entre locatarios. | No | Pues, se supone que debería estar claro. |
| Sujeto 5 | Cada quien por su cuenta | No, independientemente. | Si, tenemos un reglamento interno. Nos basamos en él. | Si, estan claras. |
| Sujeto 6 | Cada quien por su cuenta | Si, si está cerrado el local de X afecta a Z. | No | Si, muy claro, pero no lo hacen |
| Sujeto 7 | Cada quien por su cuenta | Pues si, cuando están cerrados si | No | Si |
| Sujeto 8 | Cada quien por su cuenta | Pues yo creo que si pero se quedan callados. Tu te vas a rascar con tus propias uñas. | No | Está claro, pero no sé. Cada quien hace lo que se le da su regalada gana |
| Sujeto 9 | Cada quien por su cuenta | No | Si | Si |
| Sujeto 10 | Cada quien por su cuenta | Bueno, eso es relativo porque por decir hay puestos cerrados que en verdad pues ya nos afectan porque ya después se convierten en muchos puestos cerrados y menos potencial de gente que venga al mercado. | No | Si |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, todos los entrevistados coincidieron en que el trabajo dentro del mercado se realiza de forma individual. Cada locatario es responsable de su propio puesto, ventas y decisiones, sin depender de la colaboración de otros. Esta percepción se refuerza por declaraciones como: “aquí casi no hay unión en ese aspecto” (Sujeto 1) o “cada quien trabaja por su cuenta” (Sujeto 10), lo que sugiere que, además de operar de manera autónoma, tampoco existen redes de

apoyo o cooperación entre los comerciantes. Esto refuerza la idea de un acoplamiento débil, donde la independencia predomina sobre la coordinación.

No obstante, al preguntar si lo que ocurre en un local puede afectar a los demás, las respuestas fueron variadas. Seis de los once locatarios respondieron que si existe un impacto entre locales, tres consideraron que no, y dos señalaron que depende de la situación, como expresó un locatario: “en algunos aspectos afecta, pero no siempre” (sujeto 6).

Estas respuestas permiten matizar la idea de una organización con acoplamiento completamente débil. Si bien predomina la autonomía individual, el reconocimiento de que las acciones de un local pueden repercutir en otro sugiere un grado de interdependencia. Aunque cada local se organice de manera independiente, si dependen en cierto grado de un trabajo colaborativo, por ejemplo, la apertura o cierre de ciertos puestos pueden influir en la percepción general del mercado por parte de los clientes, afectando el flujo de los visitantes y las ventas de otros comerciantes. Así lo señaló un locatario al indicar que:

“hay puestos cerrados que en verdad pues ya nos afectan porque ya después se convierten en muchos puestos cerrados y menos potencial de gente que venga al mercado” (Sujeto 10).

Este tipo de observaciones muestran que las acciones de cada puesto no son completamente aisladas. Existen efectos indirectos que revelan una forma de acoplamiento mínimo, en la que los comerciantes dependen de un comportamiento colectivo en ciertos momentos.

Además de la percepción sobre la interdependencia entre locales, se exploraron otros elementos relacionados con el grado de acoplamiento dentro del mercado. En particular, se exploró si existen reglas o acuerdos colectivos y si hay claridad respecto a las funciones que desempeñan las figuras organizativas.

En lo que respecta al primer aspecto, la mayoría de los entrevistados mencionó que no existen normas colectivas ni mecanismos de coordinación. Las decisiones, cuando se toman, surgen de acuerdos temporales entre los locatarios y la mesa directiva en situaciones específicas. Esta ausencia de acuerdos sostenidos refuerza la idea de un acoplamiento débil, donde predomina la autonomía sobre lo colectivo.

En cuanto a la claridad de funciones, algunos entrevistados declararon que, si bien existen roles definidos, no todos los locatarios los respetan o los siguen. Esta situación puede generar tensiones dentro de la organización, ya que, aunque las funciones estén establecidas, en la práctica no se siguen. Como resultado, la claridad funcional no se traduce en una coordinación efectiva, lo que podría llevar a una desorganización y estructura frágil. Esta falta de cumplimiento puede tener consecuencias en otros aspectos como la resolución de conflictos o la toma de decisiones.

Aunque el mercado cuente con una estructura y roles definidos, en la práctica predomina el trabajo individual, la baja coordinación entre locatarios y un limitado seguimiento al cumplimiento de roles. La débil claridad funcional y la falta de acuerdos colectivos reflejan una organización que opera mayormente sobre

dinámicas informales que podrían estar obstaculizando la consolidación de la organización.

5.3.7 Conflicto

Todas las organizaciones están conformadas por personas que, a su vez, tienen sus propios intereses, ideas y objetivos. Al compartir un mismo espacio de trabajo donde es necesario convivir, coordinarse y, en muchos casos, colaborar, es natural que surjan diferencias o tensiones. Estas pueden deberse a: distintas formas de pensar, competencia por recursos, desacuerdos en las decisiones o simplemente por dificultades en la comunicación. Por ello, el conflicto no debe entenderse como algo negativo, sino como una expresión de la vida organizacional que, si no se atiende adecuadamente, puede afectar el ambiente laboral y el funcionamiento general de la organización.

En los mercados públicos, si bien la dinámica organizacional es distinta a la de una organización “convencional”, pues cada locatario gestiona su puesto de manera autónoma, también se presentan conflictos derivados de la convivencia cotidiana y el incumplimiento de normas o acuerdos que, aunque estén implícitos, buscan mantener el orden y la armonía dentro del mercado. La cercanía entre los puestos, la competencia directa entre locales, la diversidad de giros y la falta de aplicación efectiva de mecanismos formales de coordinación favorecen la aparición de tensiones que impactan en la organización.

A partir de las entrevistas realizadas a los locatarios del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, se identificaron distintos tipos de conflictos que afectan tanto la

convivencia interna como la percepción externa del mercado. Estos se resumen en la tabla 14 en la cual se presenta una clasificación de los principales conflictos mencionados, el número de veces que fueron señalados y algunos ejemplos representativos extraídos de las respuestas de los entrevistados.

Tabla 17. Principales conflictos identificados por los locatarios del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

| CONFLICTOS IDENTIFICADOS | Nº DE MENCIONES | EJEMPLO DE CITA | OBSERVACIONES |
|--------------------------|-----------------|---|--|
| Invasión de giros | 9 | "...hay invasión de giros en el mercado y por no hacer un conflicto grande, se sigue trabajando así..." (Sujeto 2) | Genera competencia interna y desorganización de la oferta |
| Envidias | 5 | "...somos un mercado pequeño, pero hay muchas envidias..." (Sujeto 4) | Conflictos entre locatarios; puede afectar la convivencia |
| Falta de giros | 5 | "... faltan giros en ese mercado. Y, pues, eso hace que la gente no acuda si necesita algo de alguno de los giros que no hay en ese mercado." (Sujeto 2) | Afecta la competitividad y diversidad del mercado |
| Invasión de pasillos | 2 | "...desafortunadamente mucha gente en el mercado no toma en cuenta eso y a veces se toman hasta un metro." (Sujeto 3) | Problemas de espacio común; genera molestias y obstáculos de tránsito |
| Locales cerrados | 5 | "Hay puestos cerrados que en verdad, pues ya nos afectan porque ya después se convierten en muchos puestos cerrados y menos potencial de gente..." (Sujeto 7) | Se percibe como abandono y disminución del atractivo del mercado |
| Problemas con Admin. | 1 | "...están los administradores, pero ¿cómo te voy a decir? Siempre están ausentes. Y tienen autoridad, pero no la ejercen." (Sujeto 2) | Falta de liderazgo formal y ausencia de gestión efectiva |
| Conflicto por autoridad | 1 | "...se sienten dueños del mercado" (Sujeto 11) | Se percibe imposición o control excesivo por parte de algunos locatarios |
| Sin conflictos | 1 | "...sin conflictos. Al contrario, aquí todos nos apoyamos." (Sujeto 5) | Percepción positiva de la convivencia en algunos casos |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla el conflicto que se mencionó con mayor frecuencia fue la invasión de giros. Este tipo de conflicto surge cuando un locatario comienza a vender productos o servicios que no corresponden al giro originalmente asignado, generando competencia directa con otros comerciantes y afectando el equilibrio de oferta del mercado. Esta situación, además de provocar desorganización en la oferta, ha derivado en tensiones importantes entre los propios locatarios. Al respecto uno de los entrevistados relató: "Sí, ha habido pleitos muy

fuerzas entre los locatarios, sobre todo por la invasión de giros, que cuando el locatario ya no se aguanta, va y se quiere agarrar a trancazos con el otro lado” (Sujeto3). Otro entrevistado comentó: “En los mercados está estipulado qué puede vender un giro y qué no puede vender ese giro. Sin embargo, hay invasión de giros en el mercado y por no haber conflicto grande, se sigue trabajando así desde hace años” (Sujeto2). Estos testimonios evidencian no solo la ausencia de una supervisión efectiva en la aplicación de las normas, sino también una tolerancia permisiva hacia estas prácticas, lo que ha normalizado su existencia y debilitado el funcionamiento del mercado.

En el proceso de observación realizado en el mercado se constató que, en efecto, existen locales que pasan por alto la normativa vigente y ofrecen productos que no corresponden a su giro autorizado. Esta situación genera inconformidad entre algunos locatarios, principalmente porque se sienten afectados al perder clientes potenciales. Se produce así una doble competencia: por un lado, entre puestos que comparten el mismo giro, y por otro, aquellos que pertenecen a giros distintos, pero invaden el giro de otros puestos. Es importante señalar que esta problemática no afecta a todos por igual, ya que algunos locatarios no enfrentan competencia directa debido a que son los únicos de su tipo en el mercado. Esto provoca que el nivel de presión por vender varíe entre los comerciantes: mientras quienes no tienen competencia pueden operar con mayor tranquilidad, aquellos que sí enfrentan invasión de giros experimentan mayor tensión y preocupación por mantener sus ventas. Como señaló una locataria: “Sí he escuchado o he visto que de repente, que porque uno ya vende lo mismo que el otro...” (Sujeto 9), lo que indica que,

aunque no todos viven directamente el conflicto, son conscientes de su presencia y de los efectos que genera en el ambiente del mercado.

Otro de los conflictos señalados con frecuencia por los locatarios fue la presencia de envidias, entendidas como tensiones personales derivadas del éxito, la visibilidad o la clientela que logran atraer ciertos puestos. Al tratarse de un mercado con un número reducido de locales, es común que entre los mismos locatarios se observe quién vende más, quién tiene mayor afluencia o si un cliente frecuente ha comenzado a comprar en otro local. Esta cercanía constante facilita las comparaciones y puede generar incomodidad o resentimiento entre comerciantes, afectando la convivencia y dificultando la cooperación dentro del mercado. Con base en el proceso de observación, se pudo constatar que muchos de los locatarios son familiares entre sí, lo cual puede intensificar estas tensiones. En palabras de la administradora: “que es el hermano, el papá, el tío, y entre ellos mismos causan esos conflictos, pero no a llegar a grados mayores, sino, bueno, nada más es como la envidia, no es otra cosa” (Sujeto 1). Esta declaración sugiere que, aunque los conflictos no suelen escalar, la envidia forma parte del entorno cotidiano y repercute en las relaciones internas del mercado.

La falta de giros fue otro de los conflictos mencionados por los locatarios y se relaciona con la percepción de que el mercado no cuenta con una oferta lo suficientemente diversa para atraer a un mayor número de clientes. Anteriormente se destacó que el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl cuenta con solo 32 giros de los 108 contemplados en el Catálogo de Giros de la Normativa para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México, lo cual limita su

competitividad frente a otros comercios más variados. Esta falta de giros repercute directamente en la falta de compradores, ya que, si el cliente no encuentra todo lo que necesita en un solo lugar, es probable que opte por ir a otro mercado o centro comercial. Uno de los locatarios expresó: “faltan giros en ese mercado, y eso hace que la gente no acuda si necesita algo de alguno de los giros que no hay” (Sujeto 2), dejando ver cómo esta limitación impacta directamente en las ventas y en la percepción del mercado como un lugar incompleto.

Otro conflicto señalado por los locatarios fue la presencia de locales cerrados, los cuales generan una percepción de abandono y afectan tanto la imagen como el dinamismo del mercado. Si bien este no es un conflicto directo entre los comerciantes, sí representa un problema colectivo, ya que disminuye la oferta disponible y proyecta una imagen de mercado en decadencia, lo cual puede alejar a potenciales clientes. De acuerdo con el artículo 77 de la *Normativa para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México*, un local no puede permanecer cerrado por más de 15 días naturales sin justificación; de lo contrario, se deberá iniciar el procedimiento de cancelación de la Cédula de Empadronamiento. Asimismo, el artículo 81 establece que estos locales podrán ser reasignados a personas interesadas en ejercer actividades comerciales dentro del mercado, siempre y cuando se respeten los giros establecidos en el *Catálogo de Giros*. No obstante, los testimonios recabados evidencian que estos lineamientos no siempre se aplican, lo que contribuye a la permanencia de locales vacíos y a la pérdida de dinamismo en el mercado.

El trabajo de campo permitió constatar que, en efecto, existen locales que llevan más de 15 días naturales cerrados, lo cual, si bien genera molestia entre algunos locatarios, no ha sido motivo suficiente para exigir el cumplimiento estricto de lo estipulado en la normativa. Aunque los locatarios son conscientes de que el mercado es propiedad de la Alcaldía, en la práctica muchos consideran los locales como propios, ya que han existido casos de compraventa entre particulares. En ese sentido, los locales cerrados “tienen dueño” y, por tanto, difícilmente se reclama su reasignación, pues persiste el temor de que, si se aplicara la normativa de forma rigurosa, ellos mismos podrían perder sus espacios bajo las mismas condiciones.

Otro conflicto mencionado por algunos locatarios fue la invasión de pasillos, es decir, el uso indebido del espacio común para extender mercancía, mobiliario u otros elementos más allá del límite del local asignado. Esta práctica interfiere con la circulación dentro del mercado y puede generar molestias tanto a otros comerciantes como a los clientes. El artículo 12 de la *Normativa para la Regulación y Funcionamiento de los Mercados Públicos de la Ciudad de México* establece que es obligación de los locatarios “no obstruir, estorbar u ocupar los pasillos y corredores”, lo que subraya la importancia de respetar los espacios comunes para garantizar una convivencia ordenada. Sin embargo, en la práctica, esta disposición no siempre se respeta. Como señaló un locatario: “Desafortunadamente mucha gente en el mercado no toma en cuenta eso y a veces se toman hasta un metro” (Sujeto 3), lo que refleja la falta de vigilancia y la permisividad ante conductas que afectan la funcionalidad del mercado.

Durante las entrevistas destacan dos conflictos que solo fueron mencionados una vez, pero se considera importante mencionarlas, pues son parte de la dinámica del mercado. El primero de estos conflictos hace referencia a la ausencia o ineficiencia de la administración. Aunque solo uno de los locatarios lo señaló de forma explícita, su testimonio revela una percepción de vacío de autoridad. Comentó: “Están los administradores, pero ¿cómo te voy a decir? Siempre están ausentes. Y tienen autoridad, pero no la ejercen” (Sujeto 3). Esta declaración refleja una falta de presencia activa por parte de la administración, lo que podría contribuir a que ciertos conflictos, como la invasión de pasillos o giros, no sean atendidos ni regulados adecuadamente. La percepción de una autoridad que no actúa refuerza la sensación de desorganización y deja en manos de los propios locatarios la gestión diaria del mercado.

El segundo conflicto es el relacionado con la percepción de abuso de autoridad por parte de algunos locatarios, quienes son vistos como figuras de poder informal dentro del mercado. Un locatario señaló: “se sienten dueños del mercado” (Sujeto 11), lo que indica que, en ausencia de una autoridad clara y activa, algunos comerciantes asumen posiciones de control que pueden generar tensiones o resentimientos entre sus compañeros, y a la vez generan diferentes fuentes de control: la administrativa, la mesa directiva y los comerciantes. Esta manera de verlo refuerza la idea de que pueden existir jerarquías informales que no necesariamente están reguladas por la normativa, pero que si influyen entre los locatarios.

Se considera importante destacar la opinión de un participante, quien al responder la pregunta sobre los conflictos mencionó: “Sin conflictos. Al contrario, aquí todos

nos apoyamos” (Sujeto 5). Esta respuesta puede interpretarse desde dos perspectivas. Por un lado, es posible que el locatario reconozca que también existen experiencias positivas de convivencia dentro del mercado y que los conflictos no afectan a todos por igual. Por otro lado, debe considerarse que esta persona ocupa el cargo de secretario en el mercado, por lo que, al ser cuestionado por una persona externa, pudo haber optado por no visibilizar los problemas internos, ya sea por discreción, compromiso institucional o para proteger la imagen del mercado.

En cuanto a la mediación de los conflictos, los testimonios recabados muestran que no existe un mecanismo formal para su resolución dentro del mercado. Al preguntar sobre la figura encargada de intervenir en estos casos, las respuestas fueron ambiguas mencionando que “se supone que el secretario es el mediador” (Sujeto 3) o que los conflictos se resuelven “por medio de la administración” (Sujeto 6). Estas respuestas reflejan una falta de claridad sobre los roles y responsabilidades en la gestión de los conflictos, lo cual contribuye a que muchos se resuelvan de manera informal, a través de acuerdos personales, o en muchos casos, que simplemente se ignore. Un locatario lo expresó de la siguiente manera: “Pues hay conflictos, pero aquí se va y se habla con la administradora o con los de la mesa directiva. Pero sí hacen caso y si no, pues ya siguen, ahí se arreglan como ellos pueden” (Sujeto 7). Esta respuesta revela la informalidad con la que se abordan los desacuerdos y la falta de un procedimiento estructurado de mediación. Todo ello se ve agravado por el desconocimiento generalizado sobre el papel que deben desempeñar tanto el administrador como la mesa directiva, pues, según la propia administración, su función es principalmente de supervisión y enlace con la alcaldía,

y no necesariamente de mediación directa entre locatarios, lo cual deja un vacío organizativo en la atención de disputas internas.

En suma, los conflictos identificados en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl reflejan tanto tensiones estructurales como dinámicas diarias propias de un espacio de convivencia. La invasión de giros, la presencia de locales cerrados, la envidia entre locatarios, la falta de diversidad en la oferta, la invasión de pasillos y los vacíos en la autoridad o mediación, evidencian una organización frágil, con mecanismos informales de resolución y una aplicación parcial de la normativa vigente. Si bien, algunos de estos conflictos se perciben como tolerables o se resuelven mediante acuerdos entre las partes afectadas, su persistencia afecta la imagen, el orden y la funcionalidad del mercado como organización colectiva. La ausencia de canales formales de mediación y la ambigüedad en los roles de las figuras representativas refuerzan una idea de autogestión, que limita la capacidad del mercado para enfrentar de manera efectiva los problemas que surgen en su interior.

5.3.8 Identidad

Toda organización desarrolla elementos simbólicos, culturales y sociales que contribuyen a su identidad. En el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, esta identidad se encuentra ligada tanto al valor personal que cada locatario otorga al mercado como a su sentido de pertenencia, las prácticas que se han conservado en el tiempo y los rasgos que, desde su punto de vista, definen el espacio colectivo. A partir de los testimonios, se elaboró la tabla número 15:

Tabla 18. Percepciones de identidad organizacional entre locatarios del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

| ENTREVISTADO | VALOR PERSONAL DE PERTENECER AL MERCADO | SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIFICACIÓN | PRÁCTICAS QUE SE MANTIENEN CON EL TIEMPO | RASGOS QUE DEFINEN AL MERCADO SEGÚN EL LOCATARIO |
|--------------|--|--|--|--|
| Sujeto 1 | Lo considera un espacio de trabajo, aunque reconoce que para otros representa toda una vida de pertenencia. | No siente una identificación fuerte por el poco tiempo que lleva, pero percibe que para muchos es como su primera o segunda casa. | Celebraciones como el aniversario del mercado, presentes a marchantes, y detalles con niños en Día de Muertos. | La limpieza, el ambiente tranquilo y el tamaño pequeño; considera que eso lo distingue frente a otros mercados más conflictivos. |
| Sujeto 2 | Lo ve como una oportunidad adecuada, por los bajos impuestos y el flujo de clientes que genera el conjunto del mercado. | Sí se siente identificado, sobre todo por los años que lleva trabajando ahí. | Considera que no ha habido evolución, que todo sigue con el mismo estilo de hace años. | Cree que es una comunidad, aunque no lo considera un mercado especialmente distinto o sobresaliente frente a otros. Señala que lo que diferencia a cada puesto es la atención, surtido y precios. |
| Sujeto 3 | Valora el mercado por mantenerlo activo tras su jubilación. Le atribuye beneficios para su salud, aprendizaje cotidiano y vínculos con los clientes. | Se siente parte del mercado, especialmente por la confianza que le brindan los clientes. Al principio no quería trabajar ahí, pero ahora agradece haber llegado. | Los servicios básicos como carnicería, pollería, papelería, ropa y frutas se han mantenido. Sin embargo, considera que muchos giros han decrecido o cerrado. | La historia del mercado, la atención al menudeo y el papel social como opción accesible para quienes viven al día. Lamenta la pérdida de servicios útiles como las regaderas públicas. Destaca el potencial del trabajo en comunidad, aunque reconoce que aún no hay visión compartida del bien común. |
| Sujeto 4 | Le atribuye su crecimiento personal y confianza en sí misma al trabajo en el mercado. | Sí, se siente identificada, considera que el mercado le ayudó a superar la timidez y desarrollarse como persona. | Se conservan algunas celebraciones como aniversarios y ofrendas religiosas (flores, misas a la Virgen), aunque menos activas que antes. | La limpieza, la estructura accesible del mercado (pasillos planos) y la necesidad de mejorar la cooperación entre locatarios. Critica la falta de unidad y el comportamiento excluyente de algunos comerciantes. |
| Sujeto 5 | No considera especial su puesto ni al mercado por la falta de variedad de giros, pero valora el trato equitativo a los clientes. | Sí, se siente identificado. Señala que los locatarios en general están contentos con su trabajo. | No menciona prácticas internas específicas, pero sí colaboraciones comunitarias como campañas de vacunación o salud. | La cercanía entre locatarios, el servicio a la comunidad y la disposición del mercado para participar en jornadas de salud pública. Lo ve como una comunidad abierta y solidaria. |
| Sujeto 6 | No se especifica un valor simbólico concreto, pero manifiesta satisfacción con su forma de trabajo y continuidad en su local. | Sí, se siente identificado con el mercado. | La forma de atención y el acomodo del puesto se han mantenido casi igual desde que se inauguró, con pocas mejoras. | Considera que lo que distingue al mercado es la limpieza. En su puesto destaca la atención como su rasgo diferenciador. |
| Sujeto 7 | No se atribuye un valor especial al mercado, pero destaca su estrategia personal de ofrecer precios más bajos. | Sí, se siente identificado con el mercado. | Señala que se ha perdido la tradición de celebrar aniversarios, lo que afecta la afluencia de clientes. | No identifica un rasgo distintivo del mercado como comunidad, pero hace énfasis en el abandono de prácticas organizativas que antes lo unían. |
| Sujeto 8 | Considera el mercado como su vida. Destaca que su local cubre gran parte de las necesidades de los clientes. | Sí, se identifica totalmente; el mercado representa su vida. | Las celebraciones y fiestas tradicionales ya no se realizan. Considera que antes había una vida más activa. | Valora la comunidad como eje central del mercado, pero critica la falta actual de organización y participación. |
| Sujeto 9 | Representa su fuente de ingresos para mantener a sus hijos; lo considera parte de sí misma. | Sí, se siente identificada profundamente. | Se mantiene el respeto entre locatarios y una convivencia pacífica. | Es un mercado pequeño, de colonia, que funciona como comunidad. Su puesto es único en su giro dentro del mercado (uñas). |
| Sujeto 10 | Reconoce su arraigo al mercado por los años de trabajo y su vínculo con la clientela. | Sí, se siente identificado por el tiempo que lleva trabajando ahí. | Mantiene la rutina diaria de abrir, atender y vender. | Percibe al mercado como parte de una colonia pequeña y algo aislada, lo que limita el flujo de clientes. Destaca que su mercería tiene mejor surtido que muchas otras, incluso más que tiendas grandes. Considera que el mercado funciona como comunidad. |
| Sujeto 11 | Destaca los precios y el trato con la gente como lo valioso de su puesto. | Señala que quisiera sentirse identificado, pero las situaciones actuales se lo impiden. | Afirma que todo sigue igual. | Considera que lo más importante sería la unión entre locatarios y que todos actuaran con honestidad. |

Fuente: elaboración propia.

Los testimonios muestran que, en su mayoría, los locatarios del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl manifiestan un sentido de pertenencia e identificación con el espacio de trabajo. Esta identificación se construye, principalmente, a partir del tiempo que han permanecido en el mercado, pues, como se ha mencionado, la mayoría de ellos han pasado gran parte de su vida en él; así como los vínculos que han establecido con la clientela y el significado que representa para cada uno su local. Frases como “el mercado representa mi vida” (Sujeto 8) o “agradezco haber llegado, aunque al principio no quería trabajar aquí” (Sujeto 4) dan cuenta de una apropiación simbólica del espacio, donde el trabajo cotidiano adquiere un valor más allá de lo económico.

Sin embargo, también existen casos en los que el sentido de pertenencia se muestra débil o condicionado por las circunstancias actuales del mercado. Un ejemplo de ello es el locatario que señaló: “Quisiera sentirme identificado, pero las situaciones actuales me lo impiden” (Sujeto 11), lo que sugiere que la identificación con el mercado no solo depende del tiempo o la rutina, sino también del clima laboral, la percepción de comunidad y la estabilidad interna del espacio.

Las prácticas que se han mantenido con el tiempo en el mercado permiten observar cómo ciertos elementos simbólicos y comunitarios han contribuido a fortalecer su identidad colectiva. Entre las más mencionadas se encuentran las celebraciones como los aniversarios del mercado, la entrega de presentes a clientes frecuentes y las ofrendas religiosas. Sin embargo, varios locatarios señalaron que estas prácticas han disminuido con el paso de los años. En el pasado, por ejemplo, el aniversario del mercado solía celebrarse con mayor opulencia, incluyendo eventos como

funciones de lucha libre o presentaciones musicales con sonido, lo cual generaba una mayor participación y afluencia. Actualmente, estas celebraciones se han reducido considerablemente, y muchos comerciantes atribuyen esta pérdida a la falta de iniciativa tanto de la administración como de la mesa directiva. Un locatario lo expresó claramente: “Antes había aniversarios, había fiestas, había todo. Se acabó. Ahora ya no, nadie tiene... o la mesa directiva ya no tiene ganas de hacerlo, ya no lo hace” (Sujeto 8). Lo anterior refuerza la idea de que la identidad del mercado no solo se construye por la historia o la rutina diaria, sino también por las acciones colectivas.

En cuanto a la forma en que los locatarios describen al mercado, los rasgos que destacan permiten comprender cómo perciben este espacio en relación con su entorno y con otras formas de comercio. Uno de los aspectos más mencionados fue la limpieza del mercado, considerada por varios entrevistados como una característica que lo distingue de otros. Un locatario expresó: “Yo lo que veo es que dicen que el mercado está limpio. Y que sus pasillos no están como en otros mercados, que subes, bajas, sino que todo es planito” (Sujeto 4). Al respecto el diseño físico del mercado también influye en su identidad, al facilitar la circulación y crear una atmósfera más ordenada. También se destacó su tamaño reducido, que favorece un trato cercano con los clientes y genera un ambiente más tranquilo.

Otros locatarios subrayaron el papel comunitario del mercado, al referirse a él como un espacio que atiende las necesidades básicas de la población y participa en actividades de salud o asistencia social. Un entrevistado comentó:

“Porque aquí todos nos conocemos y se le presta servicio a la comunidad prácticamente. Por ejemplo, hemos tenido casos que nos hablan de la clínica 35: ‘Oye, ¿podemos ir a tu mercado a hacer una campaña de vacunación?’ Adelante, se les proporciona una mesa, unas sillas, lo que necesiten también. Entonces hay programas de antirrábico, vacunación de los perros, gatos, esterilización, que también nos lo proporciona en algunas ocasiones la misma delegación. El cáncer de mama, nos manda el carrito, jornadas de este... de vacunación, vamos a decir, en lo general” (Sujeto 5).

Este tipo de colaboración refuerza el vínculo entre el mercado y su comunidad, y contribuye a su identidad como un espacio accesible, confiable y solidario.

No obstante, también existieron comentarios críticos respecto a la falta de unidad entre los comerciantes, la pérdida de tradiciones y la ausencia de una visión compartida sobre el futuro del mercado. Algunos lamentaron que ya no exista una organización fuerte entre los locatarios y señalaron que, aunque tiene potencial, se requiere mayor cooperación interna para fortalecer su identidad. Estas valoraciones reflejan que, más allá de su función económica, el mercado, desde la perspectiva de los locatarios, es concebido como un espacio social cargado de significado, pero también con desafíos organizativos.

En conclusión, la identidad del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl se construye a partir de múltiples dimensiones que van desde lo simbólico y afectivo hasta lo organizativo. El sentido de pertenencia expresado por la mayoría de los locatarios, las prácticas que aún se conservan, aunque con menor fuerza que en el pasado, y la percepción del mercado como un espacio limpio, accesible y con función social, revelan un fuerte vínculo entre el espacio físico y la vida cotidiana de quienes lo

habitan. Al mismo tiempo, las críticas sobre la pérdida de tradiciones, la falta de unidad y la ausencia de una visión colectiva ponen en evidencia los retos que enfrenta el mercado en términos de fortalecimiento. Así, el mercado no solo es un lugar de trabajo, es un espacio social con significados compartidos, cuya identidad está en constante transformación entre la permanencia de algunos valores y la necesidad de adaptarse a las nuevas dinámicas.

5.3.9 Comunicación

La comunicación es un elemento fundamental en toda organización, ya que permite coordinar actividades, transmitir información, tomar decisiones y construir vínculos entre sus integrantes. En organizaciones, como el mercado, dónde conviven múltiples actores de forma autónoma, pero dentro de un mismo espacio, los flujos de comunicación interna y externa adquieren una importancia particular. Por ello, con el fin de comprender cómo circula la información dentro del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, se recabaron testimonios sobre los medios de comunicación interna que se utilizan habitualmente, la percepción que tienen los locatarios sobre la claridad y rapidez de dicha comunicación, así como los canales de comunicación externa, en caso de que existieran. Los resultados obtenidos se resumen en la tabla 16:

Tabla 19. Medios de comunicación interna y externa en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl según locatarios

| ENTREVISTADO | MEDIO PRINCIPAL DE INFORMACIÓN INTERNA (CARTELES, REUNIONES, ETC.) | ¿CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN ES CLARA Y RÁPIDA? | MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA USADOS POR EL MERCADO (SI LOS HAY) |
|--------------|--|---|---|
| Sujeto 1 | De voz | Si | No |
| Sujeto 2 | De voz | Rápida no, pero si clara | Si |
| Sujeto 3 | Juntas | SI | Si |
| Sujeto 4 | Carteles | No | Si |
| Sujeto 5 | Anuncios o verbalmente | SI | No |
| Sujeto 6 | De voz | Si | No |
| Sujeto 7 | De voz | A veces | A veces |
| Sujeto 8 | Juntas | No tan clara | Los mismos clientes |
| Sujeto 9 | Juntas | Si | Si |
| Sujeto 10 | Juntas | No | No |
| Sujeto 11 | Carteles que vienen de la delegación | No | No |

Fuente: Elaboración propia.

Los medios de comunicación interna en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl se caracterizan por su informalidad. La mayoría de los locatarios señalaron que la información circula principalmente “de voz”, es decir, a través de mensajes verbales que la administradora transmite directamente de persona a persona, aprovechando que el número de locatarios es reducido. En otros casos, la comunicación se da entre los propios compañeros, por medio de comentarios o avisos que “van corriendo la voz” (Sujeto 7). Esta práctica fue descrita por un locatario de la siguiente manera: “No, no tenemos. Bueno, sí, que casi todo es verbal. O sea, por ejemplo, viene el vecino de acá, ‘oye’, o de esto, ahí, el otro, ajá. Entonces, todo es verbal. Todo es verbal” (Sujeto 5). Este tipo de comunicación oral, aunque funcional en contextos pequeños, depende en gran medida de la cercanía interpersonal y de la disposición de cada locatario para compartir o replicar la información. Si bien

algunos mencionaron el uso de juntas o carteles, estos canales de comunicación no parecen ser frecuentes, lo que limita la posibilidad de establecer una comunicación clara y accesible para todos.

Respecto a la percepción de la claridad y rapidez de la comunicación interna, las respuestas de los locatarios fueron variadas. Algunos afirmaron que la información es clara y suficiente para su trabajo cotidiano, mientras que otros señalaron que, aunque los mensajes suelen entenderse, no siempre se comunican a tiempo. Hubo quienes reconocieron que la comunicación no es del todo clara o que llega tarde, lo que en ocasiones genera confusión o deja a ciertos locatarios sin enterarse de actividades importantes. Un entrevistado expresó: “No tan clara, ni tan rápida. Cuando hay una información rápida se tiene que movilizar todo el mercado o la mesa directiva, qué sé yo. Y aquí hay cosas que pasan y no se saben” (Sujeto 8). Esta cita refleja la percepción de una comunicación ineficiente, donde la falta de mecanismos formales y una estructura organizativa débil dificultan la difusión oportuna de la información. En consecuencia, la comunicación organizacional no siempre cumple su función de mantener informados a todos de manera equitativa y eficaz.

En cuanto a los medios de comunicación externa, la mayoría de los locatarios señalaron que el mercado no cuenta con estrategias claras ni canales formales para difundir información hacia el exterior. Algunos mencionaron que no se utiliza ningún medio específico, mientras que otros indicaron que, en ocasiones, la información circula a través de los mismos clientes, quienes fungen como intermediarios entre el mercado y la comunidad. En pocos casos se mencionó la existencia de anuncios

o presencia en redes sociales, lo que sugiere una limitada visibilidad del mercado fuera de su entorno inmediato. Esta situación impacta directamente en su capacidad para atraer nuevos clientes, anunciar eventos o comunicar servicios disponibles.

En conclusión, la comunicación dentro del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl se caracteriza por su naturaleza principalmente oral, informal y descentralizada. Aunque en algunos casos es funcional debido al tamaño reducido del mercado y la cercanía entre los locatarios, también presenta limitaciones en términos de claridad, rapidez y cobertura. Si bien el mercado constituye un espacio que contribuye de diversas formas a la vida comunitaria, la ausencia de mecanismos formales afecta su eficiencia organizativa y limita la participación colectiva. Del mismo modo, la casi nula comunicación con el exterior debilita su presencia pública y restringe el potencial de fortalecer vínculos más amplios con la comunidad, más allá de los clientes habituales.

5.4 Forma Organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

Con base en los elementos desarrollados anteriormente, es posible delinear la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Aspectos como su estructura, entorno, tamaño, nivel de acoplamiento, conflicto, identidad y dinámicas de comunicación conforman los pilares que permiten caracterizar y analizar su forma de organización, lo que podemos observar en la tabla 17.

**Tabla 20. Descripción de la Forma Organizacional del Mercado San Lorenzo
Xicoténcatl a partir de sus Elementos Clave**

| Elemento | Resultados |
|----------------|--|
| Estructura | Existe una jerarquía formal compuesta por la administradora y la mesa directiva; sin embargo, en la práctica esta estructura no se traduce en una coordinación efectiva |
| Centralización | Aunque existen mecanismos colectivos como juntas, en la práctica se percibe una centralización informal del poder en grupos reducidos, lo que limita la representatividad y equidad en la toma de decisiones. |
| Entorno | El entorno impacta de forma diferenciada según el giro comercial; aunque algunos locatarios no perciben afectaciones, otros señalan problemas como la competencia cercana, inseguridad y mala ubicación. Las respuestas varían, y pocas acciones se realizan directamente para enfrentar estos factores. |
| Tamaño | El mercado es percibido como pequeño tanto por los datos objetivos como por sus locatarios. Si bien algunos consideran que su tamaño limita la organización interna, otros opinan que su funcionamiento depende más del compromiso y participación que del espacio o número de locales. |
| Acoplamiento | Predomina un acoplamiento débil: los locatarios trabajan de forma autónoma, con poca coordinación o acuerdos colectivos. Aunque reconocen ciertos efectos compartidos, no existen mecanismos formales que articulen sus actividades de manera consistente. |
| Conflicto | Existen diversos conflictos, como la invasión de giros, envidias, pasillos obstruidos y falta de diversidad de giros. No hay mecanismos formales de mediación, y la resolución de conflictos suele ser informal, lo que refleja una organización frágil y con vacíos de autoridad. |
| Identidad | La mayoría de los locatarios expresa sentido de pertenencia e identifica al mercado como un espacio valioso; sin embargo, la pérdida de prácticas colectivas, la falta de unidad y la ausencia de una visión compartida revelan una identidad organizacional en tensión y transformación. |
| Comunicación | La comunicación es principalmente oral e informal, con poca claridad y rapidez en la transmisión de información. No existen canales formales internos ni estrategias de comunicación externa, lo que limita la coordinación y la visibilidad del mercado. |

Fuente: Elaboración propia.

Para Hall (1983), toda organización posee una estructura, y en el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, esta ciertamente existe. Dicha estructura está representada formalmente por la figura de la administradora, designada por la

Alcaldía; sin embargo, no todos los locatarios reconocen su legitimidad o eficacia, lo que debilita la jerarquía y genera ambigüedad en los procesos de coordinación. Esto se traduce en incertidumbre sobre quién debe convocar, gestionar o tomar decisiones ante situaciones comunes del mercado. La convivencia entre normas formales, como las establecidas en la normativa, y acuerdos informales, como los pactos entre locatarios, expone a los locatarios a múltiples criterios de acción. Esta fragmentación da lugar a prácticas improvisadas y a la ausencia de procedimientos claros. Pretende interpretarse que, esta situación se asemeja a lo que Burns y Stalker (1961) describen como una estructura orgánica (flexible, con escasa jerarquía y basada en relaciones horizontales), en contraste con las estructuras mecánicas (más rígidas y formalizadas). La estructura del mercado, aunque esta formalmente establecida, opera en la práctica más cercana a lo orgánico.

Además, Hall (1983) señala que la centralización forma parte de la estructura organizacional, pues indica en qué medida las decisiones se concentran en ciertos niveles. En el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, aunque existen mecanismos colectivos como las juntas, en la práctica se percibe una centralización informal del poder en grupos reducidos o figuras específicas. Esta situación limita la representatividad y la equidad en la toma de decisiones, ya que no todos los locatarios se sienten incluidos. La coexistencia entre una estructura formal débilmente legitimada y dinámicas informales concentradas refuerza la ambigüedad organizativa y dificulta el funcionamiento colectivo del mercado.

El entorno constituye un elemento clave para comprender la forma organizacional, ya que influye en su desempeño. De acuerdo con la teoría de la contingencia, las

organizaciones deben adaptarse a su entorno para mantenerse funcionales (Lawrence y Lorsch, 1967). En el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, los locatarios perciben de diferente manera los efectos del entorno. Algunos señalan que la competencia cercana, la inseguridad y la ubicación desfavorable afectan sus ventas y la cantidad de clientes. En contraste, otros consideran que su actividad no se ve impactada, ya sea por tener clientela fija o por ofrecer productos poco comunes. Esta diversidad de percepciones refleja que no existe una estrategia colectiva, es decir, una estrategia organizacional orientada a enfrentar los desafíos del entorno. Así, el mercado funciona con una baja capacidad de adaptación estratégica, se confía más en la experiencia individual de los locatarios que en los mecanismos organizacionales formalizados, por ejemplo, planes estratégicos elaborados por la administradora del mercado.

Respecto al tamaño, Hall (1983) señala que, aunque el tamaño no determina por sí sólo la forma organizacional, si condiciona ciertas dinámicas internas. En el caso del mercado, tanto por el número de locales como por la percepción de los propios locatarios, se considera un mercado pequeño. Esta condición puede tener ventajas en términos de cercanía entre los locatarios y menos necesidad de formalización, pero también implica limitaciones para desarrollar procesos organizativos complejos. Algunos locatarios consideran que su tamaño impide una mejor organización interna, otros, en cambio, opinan que el problema no es el tamaño, sino la falta de participación y compromiso. Así, el tamaño reducido no necesariamente se traduce en eficiencia, especialmente cuando no existen mecanismos de coordinación.

El acoplamiento hace referencia al grado de interdependencia, coordinación y articulación entre las partes que conforman una organización. En el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, los resultados muestran claramente un acoplamiento débil. Si bien comparten un mismo entorno físico y algunas condiciones externas que pueden afectar al colectivo, no existen mecanismos formales de vinculación o toma de decisiones conjuntas. Cada uno de los locatarios considera su local como su negocio propio, por lo que definen de manera autónoma su organización interna, estrategia de venta y planteamiento de sus objetivos. Esta orientación individualizada dificulta que se construyan objetivos y/o metas compartidas a nivel organizacional, es decir a nivel mercado, pues no se llega a reconocer una separación clara entre los intereses particulares y los intereses organizacionales.

El conflicto es un elemento relevante para comprender la forma organizacional del mercado, pues es parte de la dinámica que revela cómo interactúan sus participantes, cómo se ejerce el poder y qué tan efectivas son sus normas, tanto informales como formales. En organizaciones como el mercado, donde la autonomía predomina, el conflicto se vuelve una vía para observar el funcionamiento real de la organización más allá de su estructura formal. En las organizaciones, los individuos y grupos tienen intereses diversos, visiones distintas y objetivos propios. Esta diversidad, puede dar lugar a tensiones, disputas o resistencias. Sin embargo, también puede funcionar como catalizador para el cambio, al poner en evidencia los puntos críticos que requieren atención o transformación.

En el caso del mercado, los conflictos observados demostraron la falta de mecanismos formales de regulación interna, el incumplimiento de normas y el debilitamiento de figuras de autoridad. Las entrevistas revelaron la presencia de tensiones recurrentes que no solo impactan la convivencia cotidiana, sino que afectan la imagen del mercado y su capacidad organizativa. Además, estos conflictos demostraron la importancia de la organización informal, pues muchos de estos conflictos, al ser pasados por alto por las figuras mediadoras, en este caso la administración y/o mesa directiva, son resueltos por los mismos locatarios. Los propios locatarios reconocen que, ante un problema, suelen resolverlo directamente entre ellos o, en su defecto, optar por dejar pasar las situaciones conflictivas, lo que contribuye a la reproducción del conflicto como parte del día a día. Esta normalización de las tensiones revela una fragilidad organizativa y la necesidad de fortalecer los canales de diálogo y mediación.

Otro punto esencial para comprender la forma organizacional del mercado es la identidad colectiva que expresan los locatarios. A diferencia de otros aspectos organizacionales que se muestran debilitados, la identidad se representa con mayor fuerza en tanto símbolo compartido. Los testimonios de los locatarios revelan que la mayoría manifiesta un fuerte sentido de pertenencia, basado en la historia personal que los une al lugar, la cercanía con los clientes y la trayectoria de años. Frases como “el mercado representa mi vida” o “agradezco haber llegado, aunque al principio no quería” dan cuenta de una apropiación simbólica del espacio que va más allá de lo económico y se ancla en lo afectivo y lo comunitario.

Esta dimensión identitaria también se expresa a través de prácticas que se han mantenido con el tiempo, como los festejos por el aniversario del mercado, la entrega de presentes a los clientes frecuentes o la colaboración con campañas de salida. No obstante, varios de los locatarios señalaron que estas prácticas han disminuido con los años, en parte por la falta de iniciativa de la mesa directiva, en parte por el debilitamiento colectivo. Esta tensión entre el apego simbólico y la pérdida de actividades comunes refleja que la identidad está presente, pero su capacidad organizativa es limitada.

Desde un punto de vista contemporáneo, la identidad organizacional ya no se concibe como una condición impuesta, sino como un fenómeno construido por los propios sujetos, basado en experiencias, vínculos afectivos y un sentido de pertenencia compartido (Mercado y Hernández, 2010). En el caso del mercado, aunque muchos locatarios expresan una fuerte conexión con su espacio de trabajo, esta conexión no se refleja en una organización efectiva y coordinada, es decir, mientras el discurso identitario une, las prácticas organizativas dividen.

En términos de comunicación, el mercado presenta mecanismos informales, como la transmisión verbal directa, lo que coincide con estructuras de baja formalización y alta dependencia de relaciones interpersonales. Esto se relaciona con la evidencia de una coordinación basada en el contacto directo más que en los canales formales, tal como lo plantea Mintzberg (1984), al mencionar que en ciertas organizaciones el “ajuste mutuo” reemplaza la supervisión directa como forma de coordinación principal. Esto se puede entender por la percepción que tienen los locatarios sobre su propio lugar de trabajo, ya que muchos consideran que su local opera de forma

autónoma, como una unidad independiente. Esta visión debilita la necesidad de establecer mecanismos de comunicación más formales, y refuerza la idea de una organización descentralizada basada más en los acuerdos individuales que se dan entre los locatarios que en normas formales.

Una vez que se han analizado los elementos clave que conforman la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, es posible interpretar dicha forma a partir de las configuraciones estructurales propuestas por Mintzberg (1984). Este autor menciona que las organizaciones tienden a agruparse en configuraciones estructurales estables, conocidas como formas puras o ideales, que permiten comprender cómo se distribuye el poder, cómo se coordina el trabajo y qué parte de la organización tiene mayor influencia sobre su funcionamiento. A continuación, se analizará en qué medida el mercado se aproxima a alguna de esas formas.

Antes de iniciar el análisis, es importante hacer una observación preliminar: los mercados públicos, como organización, representan un tipo de estructura poco explorada en la literatura organizacional tradicional. En este sentido, dicho tipo de estructura difícilmente puede encajar de manera exacta en alguna de las configuraciones estructurales propuestas por Mintzberg. Aunque dicho autor analizó una amplia variedad de organizaciones, desde burocracias estatales hasta organizaciones profesionales, ninguna de sus formas puras contempla casos como los mercados públicos, caracterizados por la coexistencia de autonomía individual, gestión comunitaria formal e informal y vínculos con organismos gubernamentales. Por ello, el siguiente análisis debe entenderse como un ejercicio interpretativo que

busca identificar algunas similitudes con las configuraciones existentes, con el fin de comprender mejor al mercado, sus particularidades estructurales y sus desafíos en términos de coordinación, autoridad y toma de decisiones.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las configuraciones estructurales propuestas por Mintzberg (estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, adhocracia, y estructura divisional) y las características observadas en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

Tabla 21. Comparación entre las Configuraciones Organizacionales de Mintzberg y el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

| Elemento | Estructura simple | Burocracia mecánica | Burocracia profesional | Adhocracia | Estructura divisional | Mercado San Lorenzo |
|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------|---|
| Fuente de autoridad | Dirección central (una figura clave) | Normas formales y jerarquía | Expertos profesionales | Equipos de trabajo | Alta gerencia y divisiones | Administradora formal, liderazgo informal |
| Formalización del trabajo | Muy baja | Muy alta | Alta, con autonomía técnica | Muy baja | Moderada | Baja formalización; prácticas informales |
| División del trabajo | Escasa | Alta y rígida | Alta y profesionalizada | Fluida y temporal | Por productos/mercados | Alta, sin coordinación general |
| Mecanismo de coordinación | Supervisión directa o ajuste mutuo | Supervisión directa mediante reglas | Normalización de habilidades | Ajuste mutuo | Estándares de desempeño | Ajuste mutuo, sin supervisión efectiva |
| Tipo de comunicación | Informal, directa | Formal y escrita | Profesional y formalizada | Fluida y colaborativa | Mixta | Verbal e informal |
| Estructura jerárquica | Plana, con poca jerarquía | Jerarquía rígida y clara | Jerarquía funcional moderada | Mínima | Estructura corporativa | Ambigua; jerarquía sin autoridad efectiva |
| Entorno organizacional | Simple y dinámico | Estable y predecible | Estable pero complejo | Dinámico y complejo | Diversificado | Mixto: percepción diversa del entorno |

Fuente: elaboración propia con base en Mintzberg (1984).

La tabla permite observar cómo el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl comparte ciertos rasgos con varias de las configuraciones estructurales propuestas por Mintzberg, pero sin corresponder a ninguna de ellas. Por ejemplo, presenta similitudes con la estructura simple, por su bajo nivel de formalización, el predominio de la comunicación informal y la figura de una autoridad central (la administradora), aunque esta no ejerce un control efectivo.

También podemos observar elementos cercanos a la adhocracia, como la coordinación mediante ajuste mutuo y la autonomía de los locatarios en la toma de decisiones cotidianas. Sin embargo, a diferencia de las adhocracias clásicas, el mercado no se basa en equipos de trabajo multidisciplinario, sino en una operación individual estable.

Asimismo, tiene indicios de burocracia profesional, pues los locatarios toman decisiones de manera descentralizada, con base en su experiencia en sus giros y su conocimiento práctico. Sin embargo, esta toma de decisiones no se encuentra respaldada por una profesionalización formal como en las organizaciones típicamente profesionales.

En suma, esta comparación nos permite situar al mercado en un terreno intermedio, en donde conviven las prácticas informales, cierto grado de descentralización y una débil estructura jerárquica. Esto confirma que su forma organizacional responde a un modelo híbrido, como menciona Mintzberg al señalar que: “otros híbridos parecen perfectamente lógicos, indicativos de la necesidad de responder a más de una fuerza válida al mismo tiempo” (Mintzberg, 1984, p.238). En este sentido, la organización del mercado refleja una adaptación a distintas exigencias: la autonomía de los locatarios, la necesidad de una coordinación común y la ausencia de una estructura formal legítima. Así, esta forma no va a responder a un diseño planificado, sino a una respuesta a las tensiones entre lo individual y lo colectivo, entre lo formal e informal, y entre el deseo de independencia y la necesidad de un ente organizado.

En síntesis, el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl se revela como una organización cuya forma no puede encasillarse en un modelo único, sino que se construye con base en la tensión entre lo formal e informal, lo individual y colectivo, lo jerárquico y lo autónomo. Este carácter híbrido, lejos de presentarse como una debilidad, muestra la capacidad del mercado para sostenerse en el tiempo a través de arreglos cotidianos y prácticas adaptativas de sus locatarios.

5.5 Sobre la Administración del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl: Elementos de reflexión y de mejora.

La administración, como estudio, no se limita a las empresas privadas o a las grandes corporaciones, sino que abarca cualquier tipo de organización en el que sea necesario planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y actividades para cumplir sus objetivos. Desde esta perspectiva, los mercados públicos constituyen organizaciones que, aunque cumplen con algunas características comunitarias y tienen una fuerte presencia de prácticas informales, requieren procesos administrativos para asegurar su funcionamiento y permanencia. En este sentido, el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, como espacio económico y social, necesita una gestión constante de recursos materiales y humanos, de la coordinación entre diversos actores (locatarios, administración interna, autoridad gubernamental) y de la toma de decisiones frente a diversos problemas y oportunidades. Todas estas son tareas administrativas aun cuando se desarrollen en un contexto distinto al empresarial tradicional.

A partir de esta visión, el estudio del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl se convierte en una contribución significativa al análisis administrativo en contextos poco comunes, caracterizados por su estructura híbrida, su baja formalización y su arraigo comunitario. A través del trabajo de campo y el análisis cualitativo, se identificaron elementos que amplían la comprensión de cómo se lleva a cabo la administración en el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

En primer lugar, el caso demostró la gestión en contextos de baja formalización, donde la toma de decisiones se lleva a cabo más en el ajuste mutuo y la experiencia de los locatarios que en procesos estandarizados. Esta dinámica, aunque puede ser considerada más flexible, también plantea retos, pues la sostenibilidad de las decisiones dependerá de la disposición individual.

En segundo lugar, se confirma la coexistencia de estructuras formales e informales. La estructura formal, representada por la administradora y la mesa directiva convive con las redes informales de poder construidas a partir de la antigüedad, las relaciones familiares y la reputación de algunos locatarios dentro del mercado. Esta realidad obliga a quienes ejercen las funciones administrativas a negociar y adaptarse.

En tercer lugar, el estudio de caso evidenció la adaptación de la organización frente a entornos cambiantes. Factores como la competencia de supermercados y tiendas de conveniencia, la inseguridad en el acceso y la disminución en la clientela han

impulsado respuestas variadas entre los locatarios⁵. Estas adaptaciones, aunque mayormente individuales, muestran que la resiliencia organizativa es posible aún en estructuras con débil coordinación central.

Finalmente, el estudio de caso permite proponer acciones para fortalecer la administración comunitaria del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. Estas estrategias no pretenden imponer un modelo, sino reconocer y trabajar sobre las dinámicas que ya existen, con la finalidad de potenciar su funcionamiento organizacional y su sostenibilidad en el tiempo. Entre las principales propuestas se encuentran:

- Mejorar la formalización de los procesos. Esto implica que las reglas, acuerdos y procedimiento no solo sean establecidos con claridad, sino que también sean aceptados y llevados a cabo por todos los locatarios de manera uniforme. Una mayor formalización contribuirá a disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones y a generar un marco compartido para la resolución de conflictos.
- Dejar en claro las responsabilidades entre las figuras de autoridad y representación. Actualmente, la falta de reconocimiento plenos de la administradora genera vacíos de poder y debilita la coordinación interna. Por ello, es necesario delimitar de manera precisa las funciones y alcances de quienes ejercen roles de autoridad, garantizando legitimidad y evitando la ausencia de liderazgo.

⁵ El sujeto 10 dice que las ventas si han disminuido a raíz de la apertura de supermercados, pero resalta que estas no le afectan pues su giro no se encuentra en ellos. Mientras que otros como el sujeto 2 mencionan que si ha perdido ventas por la apertura de nuevos centros de abasto.

- Diversificar la oferta comercial. Una estrategia de diversificación permitirá no solo incrementar la competitividad frente a otras formas de consumo (supermercados, tianguis o tiendas de conveniencia), sino también responder a las demandas de la comunidad. Esto se puede lograr fomentando giros que no están presentes, impulsando la innovación en productos y servicios, y promoviendo la atracción de clientela más amplia.
- Establecer canales efectivos de comunicación. La comunicación, tanto interna como externa, es un elemento fundamental para la gestión colectiva. Contar con mecanismos claros y accesibles permitirá mejorar la coordinación entre locatarios, fortalecer la identidad organizacional del mercado y proyectar una mejor imagen hacia la comunidad.

En conjunto, estos aportes refuerzan la idea de que la administración en contextos comunitarios, como el del mercado, debe reconocer y trabajar con las particularidades de cada organización. El caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl confirma que, incluso en entornos de baja formalización, la aplicación de principios y herramientas administrativas, como la planeación estratégica, la organización de recursos, la definición de roles y responsabilidades, la comunicación efectiva, el establecimiento de mecanismos de control y la gestión de conflictos, puede incrementar la eficiencia y la capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno.

Conclusión

En este capítulo se analizaron los elementos que conforman la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, considerando su estructura, entorno, tamaño, nivel de acoplamiento, conflictos, identidad y comunicación. El análisis permitió observar que, si bien el mercado cuenta con una figura administrativa formal, esta no siempre es reconocida por la totalidad de los locatarios, lo que genera vacíos de coordinación y dificultades en la toma de decisiones colectivas.

Al mismo tiempo, se identificó que la dinámica organizacional se sostiene en gran medida por la autonomía de cada locatario y por vínculos comunitarios que, aunque ocasionales, refuerzan el sentido de pertenencia y la identidad. Esta combinación de elementos refleja una organización híbrida, donde conviven las prácticas individuales, comunitarias y jerárquicas, sin ajustarse plenamente a un modelo formal como los planteados en la literatura administrativa y organizacional.

La revisión de estos aspectos contribuye a los objetivos de la investigación, pues permite conocer y caracterizar la forma organizacional de Mercado San Lorenzo Xicoténcatl. En particular, muestra cómo su baja formalización genera ciertas limitaciones en los procesos de gestión, al mismo tiempo resalta la capacidad de los comerciantes para sostener su funcionamiento en un entorno marcado por la competencia y los cambios sociales.

En este sentido, el capítulo no solo aporta una descripción detallada de la forma organizacional, sino que también brinda herramientas para reflexionar sobre posibles estrategias de fortalecimiento, entre las que destacan el dejar claros los

roles, la mejora de la comunicación interna, la diversificación de la oferta comercial y la formalización de procesos administrativos. Estas propuestas, más que transformar el mercado, buscan reconocer sus particularidades y potenciar sus capacidades, asegurando su permanencia como un espacio vital para la comunidad del San Lorenzo Xicoténcatl.

Conclusiones Generales

Esta investigación tuvo como objetivo conocer la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, un espacio de relevancia social y económica para la comunidad en la cual se ubica dicho mercado. La problemática que la motivó radica en la escasez de estudios que analicen a los mercados públicos desde una perspectiva administrativa y organizacional, lo cual ha limitado la comprensión de su funcionamiento más allá de su papel como espacio de comercio. En este sentido, este estudio permitió identificar los principales elementos que conforman la forma organizacional del mercado San Lorenzo del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl con el fin de esbozar una visión integral de su funcionamiento. Asimismo, se examinó de manera general cómo esta forma organizacional influye en las actividades cotidianas, mostrando como relativos a los liderazgos, la legitimidad de las figuras de autoridad, la cooperación entre locatarios y la efectividad de la comunicación influyeron directamente en la dinámica de trabajo, la atención a los clientes y la permanencia del mercado como espacio económico y social.

En el primer capítulo de esta investigación se desarrolló por qué un lugar considerado comúnmente como espacio público puede también entenderse como una organización, tomando como base la definición propuesta por Richard Hall (1983). Entender al mercado como una organización permitió establecer un enfoque de análisis que facilitó el estudio de sus dinámicas internas y de los elementos que configuran su forma organizacional.

Posteriormente, se abordaron los principales enfoques teóricos que ayudan a comprender cómo se estructura y configura una organización, entre ellos la teoría de la contingencia, el diseño organizacional y el configuracionismo. La teoría de la contingencia permitió reconocer que no existe una única forma de organización válida para todos los contextos, sino que cada una responde a las condiciones particulares de su entorno, lo que resulta clave para entender las limitaciones y adaptaciones del mercado frente al cliente y a la competencia. El diseño organizacional, por su parte, ofreció herramientas para identificar las variables que influyen en la estructuración interna de las organizaciones, aspectos que resultan fundamentales para examinar cómo se toman decisiones dentro del mercado y qué tan claras son las reglas que orientan las acciones de los locatarios. Finalmente, el configuracionismo permitió mostrar que la forma organizacional del mercado no responde a un modelo de configuración puro, sino a una combinación de rasgos jerárquicos, comunitarios e individuales que le otorgan un carácter particular. Estos enfoques proporcionaron las bases necesarias para identificar los elementos que hicieron posible caracterizar la forma organizacional de Mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

A partir de este marco, en el capítulo metodológico se justificó el uso de un estudio de caso con enfoque cualitativo, sustentando en entrevistas semiestructuradas y en la observación directa del funcionamiento del mercado. Esta estrategia metodológica resultó pertinente porque permitió captar la perspectiva de los propios locatarios sobre la dinámica organizacional, así como registrar las prácticas diarias que difícilmente podrían documentarse mediante instrumentos cuantitativos.

Asimismo, se recurrió a una selección intencional de locatarios, con el fin de incluir diferentes giros comerciales, edades y trayectorias dentro del mercado, lo que enriqueció la diversidad de perspectivas obtenidas. El análisis de la información obtenida se realizó de manera manual, mediante la organización y categorización de testimonios a partir de los elementos teóricos previamente definidos. De este modo, la metodología no solo permitió describir el funcionamiento del mercado, sino también interpretar cómo los locatarios construyen colectivamente su organización en medio de tensiones, acuerdos y prácticas cotidianas.

El último de los capítulos fue el destinado al análisis del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, en el que se presentaron los hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo. En este apartado se analizaron de manera detallada los elementos que conforman su forma organizacional: estructura, entorno, tamaño, acoplamiento, conflictos, identidad y comunicación; mostrando cómo cada uno de ellos influye en la dinámica del mercado. A través de los testimonios de los locatarios y de la observación directa fue posible identificar tanto las limitaciones derivadas de la baja formalización y de la ambigüedad en las funciones de autoridad, como las fortalezas vinculadas al sentido de comunidad y a la capacidad de adaptación frente a un entorno cambiante.

Los resultados obtenidos permiten interpretar la forma organizacional del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl como una red socio-organizativa compleja, en la que conviven estructuras formales, prácticas comunitarias y acciones individuales. Este hallazgo resulta relevante para la problemática planteada, pues evidencia que los mercados públicos, más allá de funcionar como simples espacios de abasto,

constituyen entramados organizacionales con dinámicas propias que inciden tanto en su funcionamiento cotidiano como en su permanencia a lo largo del tiempo.

Entre las tensiones más evidentes se encuentra la diferencia entre la estructura formal y la estructura real de funcionamiento, en la que los locatarios operan de manera autónoma y en muchos casos sin reconocer plenamente la legitimidad de la figura administrativa. Esta situación genera contradicciones, pues mientras que existe un marco normativo externo que designa autoridades, al interior prevalece la desconfianza y la toma de decisiones dividida. Asimismo, se observa la contradicción entre lo comunitario y la práctica individual, ya que, si bien los locatarios expresan orgullo y sentido de pertenencia hacia el mercado, la cooperación efectiva es intermitente.

En suma, la interpretación de los resultados muestra que el Mercado San Lorenzo Xicoténcatl constituye un ejemplo de organización que se sostiene en medio de tensiones internas y limitaciones externas, pero que al mismo tiempo revela su capacidad de resiliencia y adaptación. Su estudio permite ampliar la comprensión de las formas organizacionales más allá de los modelos empresariales.

En este sentido, la investigación contribuye al conocimiento al ofrecer un análisis detallado de un mercado público en tanto organización, un ámbito poco explorado dentro de la literatura administrativa. Al aplicar enfoques como la teoría de la contingencia, el diseño organizacional y el configuracionismo, se enriquece la comprensión de cómo estos enfoques pueden aplicarse en contextos no empresariales. El estudio muestra que los mercados públicos funcionan como

organizaciones híbridas, en las que coexisten estructuras formales, prácticas comunitarias e intereses individuales, lo cual abre nuevas líneas de reflexión sobre la diversidad de formas organizacionales.

Desde una perspectiva práctica, los resultados ofrecen herramientas tanto para los locatarios como para las autoridades encargadas de la administración de los mercados públicos. Para los locatarios, el estudio muestra las debilidades derivadas de la baja formalización, la falta de cooperación y los canales de comunicación limitados, pero también resalta las fortalezas, como el sentido de comunidad y la cercanía con los clientes. Para la administración pública, los hallazgos ponen énfasis en la necesidad de estrategias adaptadas a la realidad interna de los mercados, fortaleciendo la legitimidad de las figuras de autoridad, fomentando la participación de los locatarios y apoyando iniciativas que diversifiquen la oferta comercial.

De igual manera, los resultados de esta investigación permiten reflexionar sobre diversas implicaciones para la administración de los mercados públicos. En primer lugar, se confirma que la sostenibilidad de estos espacios no depende únicamente de mantener la infraestructura física o del apoyo gubernamental, sino que también influye la capacidad organizativa de los propios locatarios. Esto implica que fortalecer la cooperación interna, poner en claro el liderazgo y mejorar los mecanismos de comunicación son pasos necesarios para una administración más eficaz.

En el ámbito de las políticas públicas, los hallazgos muestran que es indispensable que las intervenciones del gobierno se adapten a las particularidades de los mercados, reconociendo sus dinámicas internas y grado de formalización. No se trata únicamente de que se impongan lineamientos externos, sino de construir estrategias con los locatarios que refuercen la legitimidad de las figuras de autoridad.

Finalmente, este estudio es una invitación para replantear la forma en que se conciben los mercados públicos: no únicamente como espacios públicos de intercambio económico, sino como organizaciones sociales con un papel importante en la vida de la comunidad. Reconocerlo permite diseñar políticas y prácticas administrativas orientadas no solo a la supervivencia, si no al fortalecimiento, como espacios de abasto.

Ahora bien, como todo estudio, esta investigación presenta ciertas limitaciones que es importante reconocer. En primer lugar, el análisis se enfoca exclusivamente en el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, lo que impide generalizar sobre todos los mercados públicos de la Ciudad de México o del país. Si bien ofrece un ejemplo representativo de una forma organizacional híbrida, cada mercado cuenta con particularidades que requieren estudios específicos.

En segundo lugar, la muestra estuvo conformada por un número limitado de locatarios seleccionados mediante un muestreo intencional, lo que permitió entender la diversidad de perspectivas, pero no asegura la inclusión de la totalidad de voces en el mercado. Además, la temporalidad del trabajo de campo no permitió

que se mostrara la evolución de las dinámicas organizacionales en un periodo de tiempo mayor.

En tercer lugar, se debe señalar que la información obtenida depende en gran medida de lo aportado por los locatarios y de la observación directa, lo cual, si bien es una fortaleza para los enfoques cualitativos, también implica el riesgo de subjetividad.

Por otra parte, puede considerarse que, a partir de los hallazgos obtenidos, es posible establecer algunas vetas de investigación que podrían ser retomadas y ampliadas en futuras investigaciones. En primer lugar, se considera importante que se realicen estudios comparativos entre distintos mercados públicos de la Ciudad de México, con el fin de identificar similitudes y diferencias en sus formas organizacionales y en las estrategias que utilizan para sostenerse frente a la competencia.

En segundo lugar, se podría iniciar investigaciones orientadas a analizar con mayor detalle el papel de las políticas públicas en la administración de los mercados, en donde no se evalúen únicamente los lineamientos normativos, sino también los mecanismos de apoyo que reciben los locatarios por parte de las autoridades. Esto permitirá que los programas existentes sean más efectivos y se diseñen propuestas acordes a la realidad de los mercados.

Otra línea donde se podría profundizar es en el estudio de la gestión comunitaria y la cooperación interna, explorando cómo surgen, se sostienen o se debilitan los

vínculos entre los comerciantes, y de qué manera influyen en la supervivencia del mercado.

Finalmente, se considera enriquecedor el ampliar la mirada hacia los procesos históricos y culturales que han formado a los mercados públicos, para comprender cómo se han transformado sus formas organizacionales a lo largo del tiempo y cuáles son los retos que se llegarán a enfrentar ante los cambios de consumo.

No obstante, la investigación ofrece un análisis profundo del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl, contribuyendo al conocimiento de los mercados públicos como organizaciones y sentando bases para futuros estudios.

Referencias

- Ahuactzin Larios, G. (2004). Rehabilitación del mercado Michoacán y su entorno [Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla]. Universidad de las Américas Puebla.
- Bakić Hayden, Tiana (2020). Alimentar en la pandemia: una reflexión sobre *el covid-19 en los mercados públicos*, Nexos.
- Barba Álvarez Antonio. (2013), Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. Revista Gestión y Estrategia. Núm. 44, 139-151.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Burns Tom, Stalker G.M. (1961) The Management of Innovation, Tavistock Publications.
- Bye, R. y E. Linares (2016). *Traditional Markets in Mesoamerica: A Mosaic of History and Traditions*, en R. Lira, A. Casas y J. Blancas (eds.), *Ethnobotany of Mexico: interactions of people and plants in Mesoamerica*. Estados Unidos: Springer Science, Business Media.
- Canales, M. (2006). Ética e investigación cualitativa. *Ciencia y Enfermería*, 12(2), 9-15.
- Casares Ripol, J. (1999). *El papel de los mercados municipales en la vertebración económica y social de las ciudades*. Distribución y Consumo, (44), 22-26.
- Castillo Berthier, Héctor (1983). *El mercado de La Merced antes del cambio*. Revista Mexicana de Sociología 45 (3): 857-875.
- Castillo Berthier, Héctor (1994). *La Merced: enigma alimentario*. Investigación y Desarrollo de Proyectos, S.C.
- Chandler, Alfred D. (1963) Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. The M.I.T. Press.

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (5.^a ed.). McGraw-Hill
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Clarke, T., & Clegg, S. (2000). Management paradigms for the new millennium. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 45-64.
- Claver Cortés, E., Pertusa Ortega, E. M., & Molina Azorín, J. F. (2004-2005). Configuraciones organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura. *Revista de Economía y Empresa*, 52 (2^a Época), 197-214.
- Clegg Stewart R. (1990) *Modern Organizations*. SAGE Publications.
- Cortés, Hernán. (1852). *Cartas de Relación*. Editorial Porrúa.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cruz, Ramsés (2020). *Los mercados tradicionales de la Ciudad de México ante la peste de nuestro tiempo*, *Deliberativa*, núm. 2, e200206-NEM1.T1.
- Daft, R. (2013) *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Del Roble, Mario (2018), *El patrimonio cultural de los mercados públicos en la Ciudad de México. Manifestaciones culturales que se reproducen en los mercados públicos de la Ciudad de México*, Altres Costa-Amic Editores, México.
- De la Rosa Alburquerque, A. (2013). Reflexiones organizacionales sobre experiencias municipales de incorporación de tecnologías de la información y comunicación en la gestión municipal. En V. Morales López & J. E. Moreno Fernández (Coords.), *Estrategias y metodología para el gobierno digital en municipios mexicanos* (pp. 23–38).

- De la Rosa Alburquerque, A. (2004). Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: La micro, pequeña y mediana organización. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 25(56), 129–174.
- De la Rosa Alburquerque, A., Pérez Camacho, M., Contreras Manrique, J. C., & Hernández Magallón, A. (2021). Problemas y agenda de investigación organizacionales de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. En E. Espinosa Infante (Coord.), *Gestión y análisis de los fenómenos en las organizaciones* (pp. 147-204). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- De la Rosa Alburquerque, A. Pérez Camacho, M., & Hernández Magallón, A. (2017). Las ecoaldeas: propuesta de agenda de investigación desde la perspectiva organizacional. En E. Espinosa Infante (Coord.), *Diferentes miradas en la organización* (87-130) Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- DiMaggio Paul J., Powell Walter W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol 48 Num 2. Pp 147-160.
- Dirección de Comunicación Social, (2022, 4 octubre). *Info CDMX instruye a SEDECO gestionar solicitud sobre número de asociaciones de comerciantes en mercados públicos*, Instituto de Transparencia.
- Doty, Harold D. (1990) Context, structure, and strategy: A configurational approach to organizational effectiveness.
- Doty, Harold D., Glick, William H., Huber, George P. (1993) Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Erdman, R., & Monroy, M. (2017). *La Dalia: Un mercado con tradición en la Santa María la Ribera*. inSite/Casa Gallina.

- Espejo, R. (2021). The enterprise complexity model: An extension of the viable system model for emerging organizational forms. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 721-737.
- Freeman, J., & Hannan, M. T. (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1116-1145.
- Galbraith, J. R. (1974) Organization Design: An information Processing View. *Interface*. Vol 4, No. 5.
- Galbraith, J. R. (1977). Organization Design. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Galbraith, J. R. (1999). Designing the innovating organization. University of Southern California.
- Galbraith, J.R. and Kazanjian, R.K. (1986) Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs. *Human Resource Management*, 25, 37-54.
- Gallardo Velázquez, A. (2022). Nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva. *Revista Gestión Y Estrategia*, (5), 25-32.
- García Cruz, Óscar Marino; Coral Cárdenas, Luis Alberto (2004) *Espacio público: el reto de la gestión* Revista *Bitácora Urbano Territorial*, vol. 1, núm. 8, enero-diciembre, pp. 103-109.
- García-Doménech, S. (2023). *Del centro comercial a la centro-comercialización del espacio público*. urbe. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 15, e20200387.
- Garza-Bueno, L. E. (2013). *Mercados públicos y competitividad: El Palmar y Las Flores de Ciudad Nezahualcóyotl*. *Economía, Sociedad y Territorio*, 13(43), 697-720.
- Gasca, Claudia (2007), *El mercado República de San Luis Potosí: un estudio sobre los usos, la lucha y el control del espacio*, tesis de maestría en Antropología Social, El Colegio de San Luis, México.

- Giglia, A. (2018). *Comercio, consumo y cultura en los mercados públicos de la Ciudad de México*. México: UAM Iztapalapa.
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y Representaciones Sociales*, 7(13), 29-50.
- Gobierno de la Ciudad de México. (2021). *Reglamento de Mercados para el Distrito Federal*. Repositorio Tlalpan CDMX.
- Gobierno de la Ciudad de México. (2022). *Norma técnica de diseño e imagen urbana para mercados públicos de la Ciudad de México*. Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial.
- Gobierno de la Ciudad de México. (2024). *Mercados públicos de la Ciudad de México: Pasado, presente y futuro, perspectivas desde la gestión integral de riesgos*. Secretaría de Gestión Integral de Riesgos y Protección Civil.
- Gobierno de la Ciudad de México. (n.d.). *Constitución de mesas directivas en mercados*.
- Gobierno del Distrito Federal. (2015). *Lineamientos para la operación y funcionamiento de los mercados públicos del Distrito Federal*. Gaceta Oficial del Distrito Federal.
- González Matamoros Gemma (2018), *La gestión en los mercados tradicionales de México*, [Tesis maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí].
- Google Arts & Culture. (n.d.). *El mercado de Tlatelolco*.
- Gutiérrez Pérez, R. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121-140.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: Estructura y proceso* (3.^a ed.). Editorial Dossat.
- Hannan M. T., & Freeman, J. (1986). Where do organizational forms come from? *Sociological Forum*, 1(1), 50-72.

- Hannan Michael T. y Freeman John (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5. Pp. 929-964.
- Hernández Álvarez, A. (2020). *El mercado de Tlatelolco: Un espacio de intercambios en el México antiguo*. *Diario de Campo*, (20), 1-6.
- Hernández Cordero, A., & Andreeva Eneva, S. (2016). *¿Mercados, museos o malls? La gentrificación de los mercados municipales en Barcelona y Madrid*. *Entre Diversidades. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6, 143-173.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Heydebrand, W. V. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Hirth Kenneth. (2013). *Los Mercados Prehispánicos. La economía y el comercio*. *Arqueología Mexicana*, núm. 122, pp. 30-35.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jiménez Chaves, V. E., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2).
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7ª ed.). Prentice Hall.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: Using the Star Model to solve 5 critical design challenges*. Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Ediciones Labor.

- Licona Gámez, S. (2022). *El mercado-tianguis: institución económica sociocultural. Intercambio y parentesco en Santiago Mixquitla, Cholula*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Lin, Y.-Y. (2004) *Organizational identity and its implication on organization development* [Ponencia]. Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), Austin, TX, United States. Online Submission, pp. 803–810.
- Locher María Valentina y Trucco Ignacio Tomás (2017) Límites de las Formas Organizacionales Híbridas. Evaluación Teoría y Análisis de Investigaciones Empíricas. Desenvolvimento em Questão. Vol. 15, No. 39.
- March James G. y Olsen Johan P. (1997) El Redescubrimiento de las Instituciones. La base organizativa de la política. Fondo de Cultura de México.
- Marcillo Parrales, D. V., Chilan Quimis, D. H., Marcillo Parrales, F. N., & Lojano Lojano, F. (2020). *Modelo de gestión organizacional en la administración de los productos alimenticios que se expanden en el mercado de Jipijapa*. RECIAMUC, 4(1).
- Marín-Idárraga, Diego Armando; Cuartas-Marín, Juan Carlos. Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXII, núm. 1, enero-junio.
- Medina Cano, F. (2019). *Espacios comerciales: Fichas de análisis*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Medina Luque Francisco X. (2013). Mercados y espacio público: transformación y renegociación de nuevas demandas urbanas. Análisis comparativo de casos (Barcelona, Budapest, Buenos Aires). Zainak. Num. 36. p. 183-200.
- Medina Macías, A., & Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa: Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 261-270.

- Medina-Romero, M. Á., Rojas-León, C. R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R. M., Martel Carranza, C. P., & Castillo Acobo, R. Y. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Mejía, A. (2020-2021). *Del “zoco” a los supermercados: una historia de los mercados públicos capitalinos*. Google Arts and Culture.
- Meneses Reyes, Jesús, (2011), *Legalidades públicas: el derecho, el ambulante y las calles en el centro de la Ciudad de México (1930-2010)*, UNAM.
- Mercado Maldonado, A., & Hernández Oliva, A. V. (2010). *El proceso de construcción de la identidad colectiva*. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 17(53), 229–251. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Merton, R. K. (1964). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miler E. Raymond & Snow C. Charles. (19778). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press.
- Miller Danny (1986) Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal* Vol. 7. Num. 3 pp.233-249.
- Miller Danny (1987) The Genesis of Configuration. *The Academy Of Management Review*. Vol. 12. No 4. Pp. 686-701.
- Miller Danny (1992) Environmental Fit Versus Internal Fit. *Organization Science*. Vol. 3. No. 2 pp. 159-178.
- Mintzberg Henry (1984). *La Estructura de las Organizaciones*. Ariel Economía.
- Moctezuma Mendoza, Vicente. (2023). *Vulnerabilidad y violencia en el comercio popular, Ciudad de México*. *Revista mexicana de sociología*, 85(1), 167-197.

- Montaño Hirore L. (2024). Instituciones y recortes teóricos en los Estudios Organizacionales. Una aproximación al caso mexicano. *Administración y Organizaciones*. Vol. 27 Núm. 52.
- Montaño Hirose, L. (2003). *Modernidad y cultura en los estudios organizacionales: Tres modelos analíticos*. *Revista Iztapalapa*, 24(55), 15-33.
- Morante Galarza, M. S., Benítez Troya, F. A., & Parrales León, A. G. (2023). *Prácticas de economía circular en mercados públicos*. *RECIAMUC*, 7(2), 305-316.
- Mouzelis, N. P. (1968). *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Padilla Méendez Antonio y Del Águila Obra Ana Rosa (2003). La Evolución de las Formas Organizativas. De la Estructura Simple a la Organización en Red y Virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9 No. 3. Pp 69-94.
- Palomo Garrido, Aleksandro. (2012). Apuntes teóricos para el estudio de la Globalización desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 8(16), 69-109.
- Peinhardt, Katherine (2022). *How Markets Make our Communities Resilient*. Project on Public Spaces.
- Porras, S. T. (2003). De La Competencia A La Colaboración: Hacia Nuevas Formas De Organización. *Denarius*, (08), 99.
- Programa de Capacidades Agroempresariales Y Asociativas, P. D. E. F. (s/f). EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN. *lica.int*. Recuperado el 11 de septiembre de 2024.
- Pugh, D. Hickson, D. Hinings, Ch. y Turner, Ch. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-103.

- Pugh, D. Hickson, D. Hinings, Ch. y Turner, Ch. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-113.
- Pugh, D. S. (1973). *Does Context Determine Form? Measurement of Organization Structures*. *Journal/Publisher*, 1(4), 19-34.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). *An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115-126.
- Ramírez Martínez, M. Á., & Álvarez Rodríguez, J. (2020). *Propuestas de estrategias, procesos administrativos y contables para negocios en un mercado público*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rao, H., & Kenney, M. (2007). New forms as settlements. En R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 352-367). Sage Publications.
- Rivas Tovar, L. A. (2001). *¿Nuevas teorías de la organización?* *Investigación Administrativa*, 30(88), 101-114.
- Rodríguez-González, Iraida Justina; González-González, Aleida; Noy-Viamontes, Patricia; Pérez-Sotolongo, Sibelys. Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, vol. XXXIII, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 188-199.
- Rodríguez Olaya, R. J., De la Rosa Alburquerque, A., & Contreras Manrique, J. C. (2013). Organización e innovación en bibliotecas: El caso de la BDCV de El Colegio de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 127–152.
- Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 17, 79-103.
- Salinas, J. (2022, 26 de julio). *Estrena la CDMX siete mercados*. El Universal.

- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organizations. American Sociological Review, 13. (Traducido al español por Antonio Cova M.). Publicado en Fundamentos de la Teoría de la Organización.
- Simon, H. A. (1978). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Aguilar.
- Solórzano García, M., & Navío Marco, J. (2022). *Diseño y cambio organizativo* (2ª ed.). Cerasa.
- Stinchcombe, A.L. (1965) Social Structure and Organizations. En March, J.P., Ed., Handbook of Organizations, Rand McNally, Chicago, 142-193.
- Suárez Molina, M. T. (2009). *Los mercados de la ciudad de México y sus pinturas*. En J. Long Towell & A. Attolini Lecón (Coords.), Caminos y mercados de México (pp. 435-458). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Históricas, Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Tosi, Henry L. & Slocum John W. (1984) Contingency Theory: Some suggested Directions, Journal of Management, Vol 10, No. 1, 9-26.
- Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 82(13), 14-19.
- Vargas Téllez, J. Alberto (2009). "Formas Organizacionales, Perfiles Gerenciales y Satisfacción Laboral: Un Estudio Descriptivo de PYMES en León, Guanajuato". Universidad de La Salle Bajío, México.
- Velarde Valdez Mónica, Maldonado Alcudia Ana Virgina del Carmen y Maldonado Alcudia Minerva Candelaria (2008) El Papel Del Elemento Humano En La Organización Del Sector Turístico. Gestión Turistica. Num. 10. Pp 23-40.
- Weick, K. E. (2009). *Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados*. Traducción de D. Caldera González y M. Ortega Carrillo. Signos, (36), 93–110.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Zapata Rotundo, Gerardo J.; Mirabal, Alberto; Canet Giner, María Teresa (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, vol. 40, núm. 4, pp. 785-822.

Zapata Rotundo, Gerardo, (2014), El determinismo en la teoría contingente: orígenes de sus fundamentos teóricos para su comprensión. *Ciencia y Sociedad*, vol. 39, núm. 1, mayo-, pp. 121-154.

Anexos

Guía de entrevista

Entrevista a Locatarios del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl

Datos generales del locatario

- Nombre (opcional):
- Edad:
- ¿Cuántos años lleva trabajando en este mercado?
- ¿Qué vende o a qué se dedica su puesto?
- ¿Cuántos locales tiene?

1. Estructura organizacional

1. Centralización (Toma de decisiones y participación)

1. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en el mercado? ¿Quién suele decidir: una persona, un grupo o todos los locatarios?
2. ¿Le parece bien la forma en que se toman las decisiones o cree que debería hacerse de otra manera?

2. Formalización (Reglas, normas y procedimientos establecidos)

3. ¿Existen reglas claras sobre cómo deben hacerse las cosas en el mercado (por ejemplo, limpieza, horarios, cuotas)? ¿Quién las establece?
4. ¿Cómo se informan los locatarios sobre cambios o avisos importantes? ¿Se usan medios como carteles, reuniones o mensajes?

3. Complejidad (División de funciones y jerarquías)

5. Además de vender, ¿hay otras funciones dentro del mercado? ¿Quién se encarga de cosas como limpieza, vigilancia o administración?
6. ¿Todos los locatarios tienen el mismo nivel de autoridad o hay responsables o jerarquías?

4. Lo que pasa fuera del mercado (el entorno)

7. ¿Qué problemas externos han enfrentado últimamente en el mercado? ¿Cómo los han enfrentado o resuelto?
8. ¿Le afecta a su trabajo la competencia o cómo está la economía o el gobierno?
9. ¿Qué problemas externos han enfrentado últimamente en su local? ¿Cómo los han enfrentado o resuelto?

5. Tamaño del mercado

10. ¿Cree que el mercado es grande o pequeño en cuanto a locales, gente y lo que se vende?
11. ¿Piensa que el tamaño del mercado influye en cómo se organizan? ¿En qué sentido?

6. Trabajo entre puestos (acoplamiento)

12. ¿Cómo se coordinan entre los puestos?
13. ¿Cómo se llevan entre los diferentes puestos o secciones del mercado? ¿Cada quién trabaja por su cuenta o se ayudan entre todos?
14. ¿Lo que pasa en un local afecta a los demás? ¿Se apoyan entre ustedes?
15. ¿Están claras las tareas o responsabilidades de cada locatario o grupo?
16. ¿Tienen reglas o acuerdos en común para trabajar o resolver problemas?

7. Conflictos o desacuerdos

17. ¿A veces hay pleitos o problemas entre locatarios? ¿Cómo los resuelven? ¿Hay alguien que ayude a mediar cuando hay conflictos?
18. Si hay pleitos o problemas, ¿cuáles son las causas más comunes o frecuentes de estos?

8. Identidad del mercado

19. ¿Qué cree que hace especial o diferente al Mercado San Lorenzo Xicoténcatl de otros mercados? ¿Y a su puesto?
20. ¿Qué significa para usted ser parte de este mercado? ¿Se siente identificado con él?

21. ¿Qué cosas se siguen haciendo igual que antes en el mercado o en su local?
22. En su opinión, ¿qué es lo más importante que define al Mercado San Lorenzo Xicoténcatl como organización o comunidad? ¿Qué no podría faltar para que siga siendo lo que es?

9. Comunicación en el mercado

23. ¿Cómo se enteran de noticias, cambios o actividades del mercado?
24. ¿Cree que la información se comunica de forma clara y rápida? ¿Qué medios usan? (carteles, reuniones, redes sociales, etc.)
25. ¿El mercado tiene alguna forma de comunicarse con su entorno externo, como vecinos, autoridades o la comunidad en general? ¿Cómo lo hacen

10. Para terminar

26. En su experiencia, ¿qué cosas deberían cambiar o seguir igual para que el mercado funcione mejor?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00021

Matricula: 2231802129

Mercados públicos y forma organizacional: el caso del Mercado San Lorenzo Xicoténcatl.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 18 del mes de septiembre del año 2025 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE
DR. LUIS DANIEL CORTAZAR TRIANA
DRA. MAGALI PEREZ CAMACHO



LAURA NAYELI DOMINGUEZ MEZA
ALUMNA

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

MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DE: LAURA NAYELI DOMINGUEZ MEZA

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

APROBAR

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

REVISÓ

MTRA. ROSALBA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTE

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

VOCAL

DR. LUIS DANIEL CORTAZAR TRIANA

SECRETARIA

DRA. MAGALI PEREZ CAMACHO