



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**"HABILIDADES COGNITIVAS QUE INTERFIEREN EN EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL: CASO INTERACCIÓN ENTRE EL EQUIPO OPERATIVO
DE MAGTAYANÍ A.C. Y COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CAFÉ XANAT"**

TESIS

Que para obtener el grado de:
MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA

LETICIA DÍAZ PÉREZ

MATRICULA: 2213801571
CORREO: ldiaz06@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8973-681X

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. YADIRA ZAVALA OSORIO

JURADO

PRESIDENTA:

DRA. YADIRA ZAVALA OSORIO

SECRETARIO:

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

VOCALES:

DR. JOSÉ ÁNGEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

DRA. FABIOLA DE JESÚS MAPEN FRANCO

Vo. Bo.

Dra. María Teresa Magallón Diez

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, A 21 DE MAYO DEL 2024.

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido en el proceso de formación y elaboración de este proyecto de investigación.

En primer lugar, agradezco al Posgrado por brindarme la oportunidad de ser parte de esta comunidad académica. Cada uno de los profesores que tuve el privilegio de escuchar me ha dejado una nueva forma de analizar a las organizaciones, sus enfoques han enriquecido mi visión y me han permitido profundizar en el análisis de las organizaciones.

Quisiera hacer un reconocimiento especial a la Dra. Yadira Zavala, cuya dirección y apoyo han sido fundamentales, sus consejos y comentarios me ayudaron a darle un enfoque adecuado a la investigación, en cada sesión no faltaron las palabras de motivación para llegar al termino.

Agradezco también a la Asociación Magtayaní, que me permitió conocer su trabajo y acércame a la comunidad de beneficiarios que atiende, conocí a personas valiosas y la experiencia de vida me deja gratos recuerdos.

A nivel personal, no puedo dejar de agradecer a mi compañero de vida, quien ha cubierto mis ausencias con nuestros pequeños, y ha sido un gran apoyo durante las largas noches de reflexión sobre los temas revisados en clase. A mis hijos, les agradezco su paciencia, su comprensión y el espacio que me brindaron para concentrarme en este proyecto, que forma parte de mis metas profesionales.

ÍNDICE

Introducción.....	5
CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.	9
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	9
1.1.1 Formulación.....	12
1.1.2 Preguntas de investigación	13
1.2 Justificación	13
1.3 Objetivo General	16
1.3.1 Objetivos específicos:.....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1 La Organización moderna y su impacto en la sociedad.....	18
2.2 Tipología de Organizaciones	23
2.3 Organizaciones de la Sociedad Civil.....	26
2.3.1 Orígenes de la sociedad civil en México	29
2.3.2 Asociaciones civiles.....	33
2.3.2.1 Diseño de una organización bajo la forma jurídica de asociación civil	34
2.3.3 Cooperativas	36
2.3.3.1 Tipos de Cooperativas.....	38
2.3.3.2 El cooperativismo agropecuario	39
2.4 La importancia del Aprendizaje en las organizaciones	40
2.5 Teorías sobre el aprendizaje organizacional	43
2.5.1 Teoría de la Contingencia	44
2.5.2 Escuela Cognoscitiva y de Aprendizaje de Mintzberg	46
2.5.3 Teoría de la perspectiva de la acción	47
2.5.4 Teoría de la creación de conocimiento	49
2.5.5 Teoría del Aprendizaje Experiencial	52
2.5.6 Puntos de encuentro de las teorías revisadas.....	53
2.6 El aprendizaje desde la cognición social	54
2.6.1 Procesos cognitivos.....	57
2.6.2 Habilidades Cognitivas	58
2.7 Niveles de aprendizaje.....	63
CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	68

3.1 Metodologías de investigación.....	70
3.2 Métodos de investigación.	73
3.2.1 Estudio de caso	77
3.3 Técnicas de investigación utilizadas en la metodología cualitativa.....	80
3.4 Diseño de la investigación	83
3.4.1 Tipo de investigación.....	83
3.4.2 Muestra	84
3.4.3 Instrumento de recolección de datos.....	86
3.4.4 Fases de la investigación	88
CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO	90
4.1 Contexto geográfico y social: La comunidad de Mecatlan, Veracruz.....	90
4.2 Estructura organizacional	92
4.2.1 Configuración de la Asociación Civil Magtayaní	98
4.2.2 Configuración Cooperativa Productores de Café Xanat	101
4.3 Los Hallazgos	104
4.3.1 Reconstrucción histórica de la relación entre Magtayaní A.C. y los productores de café Xanat	105
4.3.2 Descripción de los grupos de trabajo	117
4.3.3 Impulsores del cambio.....	123
4.3.4 Dificultades para el aprendizaje.....	130
4.4 Resultados. Habilidades cognitivas en el proceso de aprendizaje	132
4.4.1 Reflexiones finales	146
4.5 Conclusiones	149
Referencias bibliográficas.....	156
Referencias videográficas.....	163
Índice de Figuras	164
Índice de Tablas	165

Introducción

Después de la pandemia generada por el COVID-19, las organizaciones han tenido que enfrentar retos impensables, por ejemplo, la adopción del trabajo remoto e híbrido, una acelerada digitalización y el crecimiento económico desigual, lo que las ha obligado a operar en un ambiente de mayor incertidumbre, además estas nuevas condiciones requieren de nuevas habilidades en sus colaboradores (Mampower Group, 2022).

Las organizaciones siempre han requerido de contar con la eficiencia de todos sus recursos para responder a los cambios constantes, por ello ha sido de vital importancia estar en constante mejora continua para lograr una adaptación rápida y adecuada esto implica tener cambios: en la tecnología, procesos, innovaciones, actualizar las habilidades y desarrollo del talento de sus integrantes, mejorar sus sistemas de información y garantizar el funcionamiento de la cadena de valor sin dejar de controlar los aspectos financieros para garantizar los resultados esperados; sin duda cada uno de estos aspectos se suma a la complejidad del sistema organizacional.

Bajo esta dinámica donde los elementos tecnológicos fácilmente se pueden reprogramar y el factor humano requiere de un proceso de adaptación, las organizaciones se enfrentan a un estrés constante para resolver sus prioridades y generar certeza para el logro de objetivos individuales, de equipo y de organización.

Ante la necesidad de generar ambientes que generen una adaptación rápida a los constantes cambios, las organizaciones buscan aliados externos para capacitar y desarrollar las habilidades del personal, pero más allá de eso dentro de la misma

organización existen procesos de aprendizaje y generación de conocimiento que surgen de las prácticas diarias para resolver problemas y de la toma de decisiones.

Las organizaciones con una estructura funcional se organizan los grupos de trabajo de acuerdo a las funciones que tienen que desempeñar, para ello se evalúan las competencias, habilidades, conocimientos y experiencia laboral de los trabajadores. Esta forma de organización orienta la toma de decisiones hacia los objetivos determinados para cada área de trabajo que en conjunto se relacionan con la misión y visión de la organización. De cierta manera se considera que el individuo acata órdenes y se limita a pensar solo en lo indicado por la organización.

En la actualidad, no se puede considerar que la persona está casada con sus funciones, sino que tiene definidas prioridades en su forma de resolver y de decidir, es decir, tiene una habilidad cognitiva determinada por sus conocimientos y experiencias de vida, la cual puede considerarse como limitada por sus propios sesgos.

Por consiguiente, para que las personas puedan enfrentar nuevos problemas y elaborar respuestas diferentes es importante atender otras propuestas, revisar cómo han resuelto otros y compartir la ideas para complementarlas con los puntos de vista de los demás integrantes del grupo o equipo de trabajo.

De aquí el interés de profundizar sobre el tema del aprendizaje organizacional, para comprender cómo es que las personas comparten sus conocimientos adquiridos por medio de su educación y de los conocimientos de sus experiencias anteriores dentro de una organización, para después utilizarlos en una nueva organización y así puedan

crear procesos de aprendizaje que en colaboración con otros generan conocimiento para la organización y permitan generar procesos de cambio para su adaptación al entorno.

Este análisis se desarrolla desde una perspectiva cognitiva que posibilita comprender al aprendizaje de manera individual y colectiva, para considerar que el aprendizaje va más allá del procesamiento de la información, que existen procesos mentales que permiten evaluar, analizar y determinan la forma de actuar de las personas, además, mediante la reflexión colectiva es posible hacer cambios en creencias y adquirir nuevos pensamientos.

El conductismo buscó establecer una explicación causal del aprendizaje como resultado del condicionamiento de estímulo y respuesta, proponiendo una visión de la acción humana como reflejo de factores ambientales externos; sin embargo la perspectiva de la cognición nos permite profundizar en los procesos mentales.

Desde el punto de vista cognitivo se puede analizar las capacidades o habilidades que se requieren para facilitar el aprendizaje, comprender la diversidad de perspectivas y percepciones dentro de las organizaciones con el fin de ampliar la visión ante la resolución de problemas.

Esta investigación se desarrolla en cuatro capítulos, el primero de ellos está dedicado al marco metodológico de la investigación, en el que podemos encontrar las preguntas de investigación para conocer las condiciones que promueven el aprendizaje en las organizaciones y las habilidades cognitivas que están involucradas en el mismo.

El segundo capítulo, abarca el marco contextual donde se habla sobre las organizaciones de la sociedad civil para enfocarse en la descripción de las asociaciones

civiles y las sociedades cooperativas. Además, se profundizará en las teorías relacionadas con el aprendizaje las cuales se enfocaron en considerar aspectos relacionados con el cambio organizacional. El análisis se centra desde la perspectiva cognitiva para poder describir las habilidades o competencias cognitivas que pueden ser usadas por los actores de la organización.

En el tercer capítulo, se describe la Metodología utilizada para la investigación la cual tiene un enfoque cualitativo y se utilizó como método el estudio de caso con el objetivo de poder comprender la realidad de la organización Magtayaní A.C. y los productores de café Xanat, y a través de la observación y las entrevistas aplicadas determinar las habilidades cognitivas que más influyeron en su proceso de aprendizaje

En el cuarto y último capítulo, se describe el estudio de caso, presentando las características de la muestra y el análisis de los resultados.

CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del problema de investigación.

En las organizaciones el conocimiento es de vital importancia, de acuerdo con varios autores facilita la adaptación efectiva a las exigencias cambiantes del entorno para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, se hace necesario generar capital intelectual para detectar y corregir errores de manera rápida (Argyris, 1993; Macksoud, 1999; Vera y Ospina, 2020), por ello la importancia de generar ambientes de aprendizaje en distintos niveles dentro de la organización para asegurar la creación, la retención y la acción de compartir el conocimiento.

Ante la idea de que existan organizaciones ágiles y flexibles debido a que los tiempos para el aprendizaje suelen ser cortos y la misma dinámica de crear organizaciones eficientes, productivas y rentables crean ambientes de mucho stress dentro de la organización, se promueve la idea de desarrollar culturas organizacionales basadas en el aprendizaje para contar con colaboradores dispuestos a adquirir nuevos conocimientos.

De acuerdo con estudios realizados por la empresa Manpower Group, en el año 2022, existe una escasez de talento reportada por los empleadores debido a los cambios originados por los desarrollos tecnológicos y el uso de estos. En el estudio se menciona que en el campo de las organizaciones se requieren de otro tipo de habilidades entre las que destacan la autodisciplina y confiabilidad, resiliencia y adaptabilidad, colaboración y trabajo en equipo, razonamiento y resolución de problemas, liderazgo e influencia social.

Ante esto se considera contar con estrategias holísticas del talento para ello se necesitan cuatro elementos clave 1) invertir en aprendizaje y desarrollo, 2) cultivar comunidades de talento que trascienden a la organización, 3) ayudar a las personas a ascender a nuevos roles dentro de la organización y 4) buscar en el mercado el talento que no se puede construir internamente.

Se puede observar en los resultados de este estudio que la tecnología como variable contingente ha impactado en los requerimientos de conocimientos y habilidades de la sociedad y queda al descubierto que las habilidades sociales como la colaboración, la comunicación y la capacidad de aprender son las principales necesidades que expresan las organizaciones para operar y desarrollarse en el mercado.

Las organizaciones tienen el reto de implementar prácticas de aprendizaje y de generación de conocimiento sobre todo, basadas en las formas de compartir información, realizar investigación, promover la comunicación y la participación.

De acuerdo con Cortés y Pérez (2008) en un estudio realizado sobre aprendizaje organizacional detectan que en las organizaciones tomadas para su estudio no contaban con una estrategia de aprendizaje definida y tampoco se contaba con el apoyo de la alta dirección, las acciones de aprendizaje estaban orientadas más a un aprendizaje adaptativo, además se invierte en capacitaciones pero no hay un sistema de información que retroalimenta al sistema, no hay inversión de tecnología que apoye el aprendizaje organizacional y la comunicación.

De modo que los intentos por fomentar el aprendizaje organizacional no son suficientes para que este surja y se reconoce que la organización necesita establecer

procesos, creencias y valores que giren en torno a las prácticas de aprendizaje para que sea coherente la estrategia con las acciones y los resultados.

Martínez, (1999, Pp. 671) identificó ocho factores que dificultan el aprendizaje organizativo: 1) la falta de compromiso estratégico con el aprendizaje; 2) la aparición de rutinas defensivas individuales y organizativas; 3) la dotación inicial de conocimientos de los miembros de una organización; 4) la existencia de barreras interdepartamentales; 5) los sistemas de planificación y control centralizado; 6) la centralización en la toma de decisiones; 7) la gestión inadecuada de los recursos humanos y 8) los problemas de recopilación, tratamiento y transferencia de la información.

Este conjunto de problemas mencionados dificulta el proceso de aprendizaje y la generación de conocimiento, pero además de esto se reconoce desde la perspectiva cognitiva que la organización coordina y combina diferentes capacidades y competencias por lo que requiere de cierta convergencia cognitiva entre sus integrantes para resolver problemas y para enfrentar la incertidumbre del ambiente.

El aprendizaje y la innovación son importantes, pero en la práctica pueden surgir malos entendidos o problemas entre los involucrados y se reconocen dos problemas; uno es la distancia cognitiva que se refiere a la diferencia de capacidades cognitivas diferentes que pueden estar inmersas en la organización y la falta de un entendimiento mutuo o acuerdos normativos entre los integrantes; por otro lado está la miopía cognitiva que es la acumulación de conocimientos especializados que las personas se vuelven expertas en su área y se limitan a visualizar o entender puntos de vista distintos. (Nooteboom, 2004 citado en Garnica y Taboada, 2010)

1.1.1 Formulación

En el caso particular de la relación entre el equipo operativo de la Asociación Civil y el grupo de productores de café, se identifica que para lograr un entendimiento mutuo surgieron primero relaciones de confianza que permitieron establecer una relación de trabajo donde la Asociación civil provee a los productores de café de conocimientos específicos para la formalización de su organización y los productores de café enseñan a la asociación sus procesos de cultivo y de trabajo en comunidad.

En cuanto a la relación en conjunto, ambos deciden ser parte de un mismo proyecto al establecer una relación de trabajo donde la aAsociación eCivil es la organización proveedora de recursos/conocimientos y los productores de café son los beneficiarios; en esta relación se conjuntan diferentes conocimientos, el proceso de aprendizaje de ambas partes suele ser particular al contemplar sus propias barreras al tener distintos grados de educación, hablar diferentes lenguas y tener entornos distintos, aun así se ha podido avanzar en el proyecto pero se reconoce la necesidad de impulsar la autogestión en la organización de café.

Durante el desarrollo de ambas organizaciones se presenta una nueva dinámica de trabajo donde entrarán en juego las diferentes habilidades de cada integrante del proyecto para adaptarse a este cambio que se considera necesario para permanecer en el mercado con su producto y generar resultados tangibles de beneficio para su comunidad.

Dentro de este proceso de cambio es donde se pueden analizar las habilidades cognitivas de cada integrante para responder a las nuevas enseñanzas de un nuevo sistema de trabajo y los retos que todo ello les traerá a la dinámica de su organización.

1.1.2 Preguntas de investigación

¿Cuáles son las condiciones que promueven el aprendizaje en las organizaciones?

¿Cuáles son las habilidades cognitivas involucradas en el proceso de aprendizaje en las organizaciones?

¿Qué habilidades cognitivas son las más representativas para la generación de aprendizaje?

1.2 Justificación

Existen muchas investigaciones sobre el aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones hasta el momento no se ha encontrado información que indique dentro de la esfera de los estudios organizacionales cuáles habilidades cognitivas individuales y sociales pueden facilitar el aprendizaje.

Se han encontrado modelos de evaluación cognitiva para determinar si una persona cuenta o no con las habilidades o competencias requeridas para un puesto y evaluaciones sobre el tipo de aprendizaje (visual, auditivo o kinestésico), que clasifican al individuo. Por su lado, las organizaciones encasillan a los trabajadores para hacer funciones determinadas y se limitan a contemplar que pueden desarrollar su inteligencia en otros enfoques dejando de explorar otras alternativas.

Por otro lado, dentro de las investigaciones de la sociedad civil en América Latina los campos que han tenido prioridad para ser estudiados son el desarrollo comunitario, la educación e investigación y la responsabilidad social empresarial.

Cabe señalar que las líneas de investigación en su mayoría se relacionan con temas de: participación, relación con el estado, comportamiento organizacional, gestión y evaluación, control y gobernanza (Cruz, 2007).

Considerando lo anterior se requiere investigar las dinámicas propias del sector de la sociedad civil desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, debido a que su formación se considera un fenómeno comunitario en el que convergen acciones colectivas para beneficiar a un sector vulnerable de la sociedad y no buscan el beneficio propio sino de un tercero. Estas características generan otro tipo de dinámicas distintas a lo establecido por las organizaciones con fines de lucro por ello es interesante recopilar información sobre su forma de operar.

En estos tiempos las exigencias de las organizaciones requieren de nuevas habilidades, por ejemplo: aprender a aprender, aprendizaje continuo y autónomo, así como el trabajo en equipo de manera colaborativa.

La mayoría de intervenciones en las organizaciones usan herramientas y metodologías anglosajonas y de aplicación desfasada o poco viable. Muchas de estas metodologías tienen como base el estudio de la personalidad, temperamento, competencias y la inteligencia emocional, sin embargo estos conceptos solo atacan una parte del problema y no revisan la parte subyacente de la persona que es su mente, la

mente que piensa, y es el capital intelectual de cada individuo que aporta a las organizaciones para su existencia y permanencia en el entorno.

Por otro lado, estas metodologías encuadran a la organización, y no tienen el enfoque de conocer la variabilidad de las habilidades cognitivas de los integrantes de la misma y cómo entre ellos se han adaptado a trabajar en conjunto, respetando la individualidad y fomentando la colectividad.

En las organizaciones se habla de crear equipos de trabajo multidisciplinarios, aun así, este planteamiento también se concentra en el “*saber hacer*” de las personas en valorar sus prácticas y técnicas; por otro lado, se están valorando habilidades cognitivas como: el lenguaje, la memoria, la lógica y el razonamiento.

Estas habilidades no solo se desarrollan en el ámbito laboral sino tienen un desarrollo durante la vida del individuo, recordemos que muchos comportamientos, ideas y creencias fueron heredadas por la cultura familiar, la relación con padres y hermanos, las enseñanzas de maestros y amistades, los aprendizajes escolares y sociales, el cúmulo de experiencias positivas y negativas que se han vivido y toda la información que se ha almacenado, conocimientos y decisiones conscientes e inconscientes para responder a retos y problemas.

Sin duda el aprender es parte de la propia naturaleza del ser humano y también la cooperación es un acto presente para lograr objetivos y el desarrollo de la propia sociedad así se construyen nuevos conocimientos.

Bajo este panorama se considera que las organizaciones que tienen un proceso de atracción del talento no solo deben concentrarse en hacer pruebas psicométricas o

evaluar las competencias de los posibles colaboradores, sino que deben indagar en el tipo de pensamiento que domina a un colaborador, es decir conocer aspectos cognitivos individuales para poder formar equipos de trabajo con perspectivas diversas y complementarias para que de esta manera se promueva el aprendizaje y se facilite el cambio.

También es importante mencionar que una vez que el individuo forma parte de la organización puede seguir aprendiendo y este aprendizaje no solo se realizará con prácticas formales sino también con la socialización propia del individuo .

Para el caso de la organización donde no hay propiamente un proceso de selección de personal, sino simplemente se convoca a la participación en comunidad también es necesario identificar las habilidades de cada integrante para asignar responsabilidades sin dejar a un lado la interacción con otros para generar un aprendizaje mutuo.

Por esta razón se propone conformar los equipos de trabajo tomando en cuenta sus habilidades cognitivas reconociendo que todas las personas tenemos formas diferentes de pensar y de aprender, que la comunicación y la participación son de vital importancia para lograr entendimiento y apertura, por lo que al identificar adecuadamente estas formas se pueden crear grupos de trabajo que cooperen y se complementen.

1.3 Objetivo General

Determinar las *habilidades cognitivas* que intervinieron más en el proceso de *aprendizaje organizacional* entre el equipo operativo de la Asociación Civil y los

miembros de la cooperativa de café durante el proceso de cambio para establecer nuevas dinámicas de trabajo.

1.3.1 Objetivos específicos:

- Identificar los modelos de aprendizaje organizacional mencionados en las teorías organizacionales.
- Categorizar las habilidades cognitivas que intervienen en el proceso de aprendizaje.
- Análisis del tipo de aprendizaje generado por las experiencias que han enfrentado las organizaciones del estudio durante sus etapas de cambio.
- Indicar qué habilidades cognitivas intervinieron para la generación de aprendizaje

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 La Organización moderna y su impacto en la sociedad

Para poder comprender a las organizaciones que nos rodean hoy en día, es necesario revisar cómo ha sido su historia y desde qué momento han tenido influencia sobre la vida diaria de los individuos y de las sociedades. Para ello se comenzará por mencionar los elementos que distinguen a una organización moderna como ente social, para después mencionar los efectos que se ven en el mismo desarrollo de la sociedad.

La vida de las organizaciones ha estado marcada por los diferentes cambios sociales que han surgido por el desarrollo propio de la sociedad este se ha dado por las condiciones ambientales, económicas y tecnológicas, bajo esta idea se propone que la vida del ser humano y las organizaciones están ligadas, que cualquier modificación que surja en la vida social del ser humano afectará en cierto grado a las organizaciones.

Como lo menciona Naranjo (2016) las personas crean a las organizaciones, pero al mismo tiempo se desarrollan dentro de ellas; utilizando términos biológicos, las personas y las organizaciones mantienen una relación simbiótica.

Como menciona Etzioni (1994,p.4) “las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” y menciona que tienen como características: la división del trabajo, del poder y de responsabilidades, además tiene un centro de poder el cual controla los esfuerzos dirigidos para alcanzar los fines específicos y este centro de poder también rediseña la estructura si es necesario.

Por otro lado, la definición de Barnard en Hall (1996, p.30) dice que “las organizaciones son sistemas de actividades coordinadas de dos o más personas” y hace énfasis en el individuo al establecer que estas actividades son coordinadas, conscientes y deliberadas con propósito.

Bajo estos dos conceptos de estos dos autores se destaca que las organizaciones surgen por la interrelación de varios individuos que son parte de una sociedad determinada y que tienen que encontrar la forma racional de coordinar y controlar sus actividades para el logro de algún fin, para ello se cuenta con la voluntad inicial de los fundadores, para después aplicar mecanismos que promuevan esa voluntad en otros individuos y decidan participar en las actividades planeadas para la consecución de los fines de los fundadores o de los inversores.

Entre otros factores, lo que motivó a los individuos a agruparse en organizaciones fueron los cambios de la sociedad derivados del desarrollo urbano y del aumento de la población, así como del desarrollo de la economía, (Perrow,1991).

La introducción de tecnologías que aceleran la producción como el uso del vapor, la implementación de la luz eléctrica, la mejora del estado para los medios de transporte y la creciente demanda de un mercado, así como recursos naturales disponibles para ser transformados aceleró la aparición de organizaciones y la necesidad de los individuos por pertenecer a ellas debido a la promesa de un pago salarial que bien ayudaría a su economía.

La invención de las máquinas y la existencia de profesionales enfocados en la creación de nuevas tecnologías para apoyar la productividad y reducir costes de

fabricación son características que predominan en la modernidad de las organizaciones. Por lo tanto, la Revolución Industrial es lo que da pie a la nueva forma de organizaciones o donde predomina la racionalidad, la efectividad y la eficiencia; como respuesta a la satisfacción de necesidades con productos más elaborados, el aumento de la demanda por la creciente población y la existencia de un fundador que cuenta con el capital necesario para formar un grupo de trabajo (Etzioni, 1994).

Haciendo un esfuerzo por determinar un concepto de organización moderna una característica que se da en la Revolución Industrial es la introducción del uso de máquinas para producir a gran escala y la utilización del individuo como parte de la máquina para accionarla, así como también el capitalista se apropia del conocimiento del artesano para poder controlar y programar las actividades necesarias.

Ante la búsqueda de encontrar la eficiencia se recurre a especialistas como son los ingenieros, aquí se reconoce a Fayol y a Taylor que desde su perspectiva de optimizar procesos para lograr la eficiencia en el trabajo de las personas, los resultados más destacables de sus estudios siguen vigentes hasta el día de hoy y son aplicados dentro de la Administración, estos son: la racionalidad del trabajo, la división del trabajo, los principios de administración y las áreas básicas de operación para una organización.

Con el desarrollo tecnológico, las organizaciones no solo aumentaron en tamaño sino además se hicieron más complejas, por lo que a las organizaciones se les puede ver como un sistema, un sistema en el que sus partes están interrelacionadas y existe una relación con su entorno, además se puede añadir que tienen algunas limitantes por lo que es necesario considerarlos para definir su estrategia y su estructura, así como también la cultura juega un factor importante para considerar los diferentes

comportamientos y formas de convivencia que surgen dentro de las organizaciones (Gutiérrez, 2017).

Entre 1920 y 1950 la sociedad cambió, el ambiente y el entorno social ya no era el mismo y surgieron organizaciones bajo la forma de fábricas no solo para ofrecer nuevos productos y servicios sino también organizaciones sociales para apoyar a la sociedad en la adaptación y sobrevivencia ante los efectos de la concentración de una sociedad llena de organizaciones apoyadas por el capitalismo y el consumismo.

Como lo menciona Perrow (1991) surgen dos tipos de organizaciones las económicas que las denomina satélites y las organizaciones sociales que las denomina sucursales, las primeras surgen para satisfacer las necesidades de la sociedad y las segundas surgieron para remediar los problemas sociales que han dejado las organizaciones con fines económicos como: la contaminación, la necesidad de esparcimiento, hospitales, escuelas, servicios financieros.

El crecimiento de las organizaciones no solo en tamaño sino también en número, dieron pie al surgimiento de condiciones desfavorables para las relaciones de trabajo que las organizaciones ofrecían a los individuos; por ejemplo, la explotación por largas jornadas de trabajo sin condiciones económicas favorables que como consecuencia generaron condiciones sociales de pobreza que a la vez dieron pie a la desigualdad y a condiciones de rezago para las poblaciones alejadas del centro económico.

Por otro lado, la división del trabajo y la jerarquización de las organizaciones influyen en la creación de las clases sociales (Arellano, 2020) la mano de obra no calificada es la más rezagada en la sociedad mientras que la mano de obra calificada

forma parte de la clase media y los administradores y gerentes se agregan a la clase alta, estas diferencias también conllevan a la creación de los grupos informales dentro de las organizaciones y la existencia de grupos de defensa para los más vulnerables a cargo de organizaciones sociales o de instituciones de gobierno (Perrow, 1991).

Ante los cambios sociales y la complejidad de las organizaciones se tuvo que ampliar el concepto de organización, mejor dicho surgen definiciones que tienen otro enfoque, de acuerdo con Scott (1981) la consideran como un sistema racional para conseguir metas, un sistema abierto donde hay limitaciones para expandirse y crear nuevas relaciones y un sistema natural en el que los participantes tienen diferentes intereses pero reconocen la importancia de conseguir un resultado común y las relaciones informales son importantes para influir en el comportamiento y apoyar a la estructura formal.

Un siguiente cambio importante en la sociedad y en las organizaciones fue la globalización, la apertura de los mercados trajo nuevas necesidades de comunicarse de manera inmediata, ante la complejidad de los procesos organizacionales el procesamiento de la información se ha tenido que automatizar y las interacciones sociales se han mezclado con otras culturas.

Los cambios actuales ahora tienen que ver con la existencia de un intermediario, un objeto físico llamado celular, computador, tableta, que es nuevo medio de la comunicación y de las relaciones sociales mediante aplicativos y no solo eso también de una creciente participación de la mujer en el mundo laboral y ahora los más jóvenes en la fuerza laboral tienen nuevas ideas sobre cómo participar en una organización ya no conciben la idea de solo ser trabajadores ahora tienen otras premisas. Todos estos

nuevos factores de la sociedad moderna intervienen para adecuar la estructura y la estrategia de las organizaciones a las condiciones cambiantes del entorno.

En suma se puede decir que las organizaciones han evolucionado y junto con la sociedad han aprendido a adaptarse a nuevas condiciones y a generar diferentes escenarios para permanecer y convivir en un mismo entorno que está regulado por una fuente de poder que es el Estado, este mediante leyes y regulaciones establece las formas en que interactúa la sociedad y las organizaciones así como también regula y controla las actividades productivas, comerciales y de servicios, además el mismo Estado brinda servicios de salud, seguridad y educación a través de organizaciones que él mismo controla. (Paolini y Odriozola, 2019)

Retomando el hecho de que existen diferentes tipos de organizaciones a continuación se presenta una tipología de las mismas para poder establecer una idea general de la diversidad de características que pueden describir a una organización.

2.2 Tipología de Organizaciones

Las organizaciones se pueden clasificar desde el punto de vista que sean analizadas, por ejemplo: tipo, tamaño, el sector al que pertenecen y por sus fines. Para nuestro caso es necesario clasificar a las organizaciones desde la perspectiva social que les da importancia a los fines de su creación, para satisfacer las necesidades que demanda la sociedad, para ello se hace referencia a Paolini y Odriozola (2019) que hacen la siguiente clasificación:

A. Empresas

- B. Organismos públicos
- C. Organismos de la sociedad civil
- D. Cooperativas

Primero las Empresas se distinguen por la unión de capitales de una o varias personas para realizar una actividad productiva, comercial o de servicios, las personas que invierten asumen un riesgo y satisfacen necesidades cobrando por sus productos o servicios, son parte del mercado, compiten con otras empresas similares y pueden ser públicas o privadas.

Organismos públicos. Son creadas por el Estado y pertenecen al sistema político de una nación, prestan servicios propios del Estado para cumplir con sus objetivos con la población, así como también sirven de instrumento de control social o ayudan al cumplimiento de las leyes, se puede mencionar en el caso de México las distintas secretarías como la SEP, Ministerios Públicos, y las instituciones como el INE o el SAT. Los servicios son ofrecidos de manera gratuita y los trámites tienen un bajo precio. Otra característica importante es que en su mayoría responden a una estructura de modelo burocrático.

Organismos de la sociedad civil. Son organizaciones que son parte del sistema social se les denomina que forman parte del Tercer Sector porque ni son empresas ni son parte del Estado; el fin de estas organizaciones es brindar ayuda o asistencia a las comunidades ante contingencias sociales, defensa de intereses sectoriales, mejorar la calidad de vida de una comunidad o un grupo vulnerable y sus ingresos provienen de donaciones y/o cuotas de sus socios o afiliados. Su trabajo es voluntario y no buscan

lucrar con sus actividades. Para este caso cabe destacar que este tipo de organismos en su mayoría toman la forma jurídica de Asociaciones Civiles o Fundaciones.

Cooperativas: son una forma de organización económica que se diferencia de las empresas por su estructura y operación, pero estas a pesar de que si persiguen un fin de lucro algunas de sus principales características son: se crean por la voluntad de un grupo de personas que juntan sus esfuerzos para lograr fines y objetivos que no podrían lograr de manera individual. Se basan en valores como la dignidad del trabajo, solidaridad y equidad en las relaciones, en la toma de decisiones se práctica la democracia, no se toma en cuenta las aportaciones en capital si no el hecho de ser miembro.

Continuando con Paolini y Odriozola (2019), su clasificación nos permite diferenciar adecuadamente a las organizaciones destacando que la principal diferencia es que unas tienen fines económicos, otros fines sociales y en el caso de las cooperativas podemos encontrar que tiene ambos fines. Cada uno de estos tipos de organizaciones siguen un diseño y estructura organizacional particular, así como tienen su propia forma jurídica para ser legales ante las instituciones del gobierno todo ello influye para determinar su operación y sus límites de actuación dentro de la sociedad.

Para el caso de nuestra investigación se profundizará sobre la aparición de las asociaciones civiles en nuestro país, así como de las cooperativas para identificar en qué momento este tipo de organizaciones pueden llegar a interactuar para compartir aprendizajes.

2.3 Organizaciones de la Sociedad Civil.

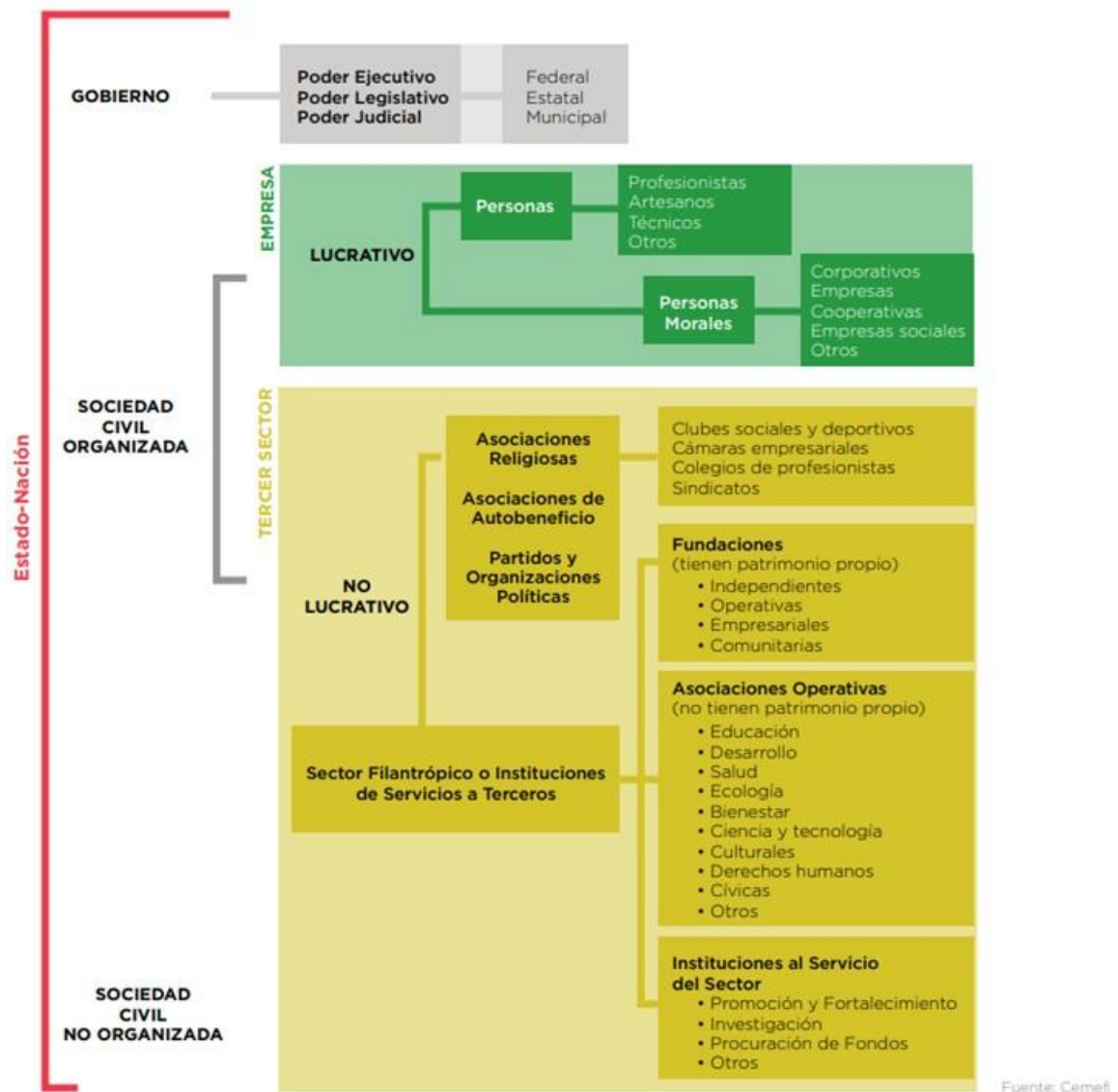
Antes de comenzar a definir a la Asociación Civil y las Cooperativas, se realizará una descripción general de lo que comprenden las Organizaciones de la Sociedad Civil de aquí en adelante se reconocerá como OSC.

De acuerdo con el Instituto del Desarrollo Social (INDESOL) las OSC tienen como característica principal que su actividad es sin fin de lucro, ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. (INDESOL, s.f.)

Estas organizaciones han tomado relevancia para el desarrollo de la sociedad y han funcionado como intermediarios entre lo público y lo privado, actúan como sujetos en nombre del bien público, son una expresión de la ciudadanía activa para apoyar a las comunidades vulnerables para resarcir los daños colaterales que se han generado a causa de la actividad económica que gira entorno de la mentalidad capitalista y de la falta de atención y de recursos por parte del gobierno para atender las necesidades sociales. Otra característica es que sus recursos financieros provienen de donaciones realizadas por el sector privado o los ciudadanos o del apoyo de recursos del Estado, en cuanto al recurso humano este se expresa bajo la forma del voluntariado (Girardo y Mochi, 2012).

La forma jurídica en el que podemos encontrar a las OSC se visualiza en la figura 1. donde se localiza a la sociedad civil organizada la cual puede crear empresas con fines de lucro o las organizaciones no lucrativas que conforman al tercer sector.

Figura. 1. Tipo de Organizaciones por Sector Económico



Fuente: CEMEFI. 2021

Las Organizaciones de la sociedad civil, por su forma de trabajar y su forma de organización se puede mencionar que generan una serie de impactos tanto a nivel social como a un nivel individual respecto a sus actores internos, en la Tabla 1 se enlistan los impactos que de acuerdo con Aguilar (2006) son resultado de su operación.

Tabla 1 Impacto en la sociedad y en sus actores de las Sociedades Civiles

Impacto con la sociedad	Impacto para los actores internos
● Promotora de participación ciudadana. ● Generadora de empleos. ● Laboratorio Social. ● Equilibrante de poderes. ● Conciencia crítica. ● Fortaleza de valores sociales. ● Promotoras de cambio social. ● Alientan la responsabilidad privada y el voluntariado. ● Flexibilizan la distribución de servicios públicos. ● Promueven el sentido de comunidad.	● Flexibilidad para reaccionar y adaptarse a las circunstancias cambiantes. ● Confiabilidad de la sociedad al no tener relaciona con posiciones políticas partidarias. ● Accesibilidad y receptividad por su contacto en la comunidad. ● Favorecen la participación ciudadana. ● Generan y promueven nuevos liderazgos ciudadanos. ● Liberan el talento y la creatividad ciudadana. ● Intervienen entre los diversos grupos de interés.

Elaboración Propia, Basada en Aguilar, 2006 p. 90,94

De los puntos mostrados en el impacto con los actores internos se puede destacar que hay acciones que promueven el aprendizaje, por ejemplo, la flexibilidad, accesibilidad y receptividad que se traduce en una retroalimentación de la información y comunicación entre los beneficiarios y los organismos, así como la apertura para la participación, el liderazgo y la libertad para desarrollar el talento y la creatividad ciudadana. Se puede sugerir que en la operación de las OSC se lleva de manera natural los procesos de aprendizaje debido a que se fomenta la interacción entre las personas para compartir sus experiencias y conocimientos.

Desde el punto de vista organizacional, nos interesa estudiar a dos tipos de organizaciones de la sociedad civil estas son: las cooperativas que están dentro del segundo sector porque tienen un fin de lucro y las asociaciones civiles que pertenecen al tercer sector. El interés en este tipo de organizaciones es porque existe una relación

de apoyo entre una Asociación Civil hacia una Cooperativa, esta relación surge debido a que las cooperativas son formadas en su mayoría de veces por un grupo social vulnerable, como resultado de esta interacción surgen experiencias para el desarrollo organizativo de ambas organizaciones.

Por otro lado, afirma Bissainthe (citado por Biagini, 2007) que el know how básico que surge de las OSC es la generación de capital social reflejado en redes de confianza, trabajo democrático, cooperación, decisiones y metas compartidas; todos estos elementos nos llevan a la generación de aprendizajes entre las Asociaciones Civiles y las Cooperativas que surgen de la cooperación y solidaridad dentro de las comunidades pobres y la sociedad para formar organismos capaces de trabajar en conjunto. Las Asociaciones Civiles apoyan a las comunidades rurales a crear empresas gestionadas por la propia comunidad para promover su desarrollo económico e incrementar la cohesión social.

2.3.1 Orígenes de la sociedad civil en México

En México se puede hablar de OSC desde la época colonial, los servicios a terceros estaban a cargo de la Iglesia católica sobre todo se enfocan en brindar protección para las comunidades indígenas. Al transcurrir el tiempo se fueron uniendo personas o grupos filantrópicos, así como gremios y cofradías enfocadas al sector salud y la educación.

En los años sesenta hubo una mayor creación de Asociaciones Civiles que responden a las demandas y necesidades populares, se puede mencionar la aparición de cooperativas, organizaciones gremiales, cajas populares, centros de grupos

culturales y artísticos. El evento del movimiento estudiantil de 1968 deja una repercusión importante en los jóvenes universitarios quienes comienzan a buscar la generación de cambios estructurales realizando trabajos de promoción social.

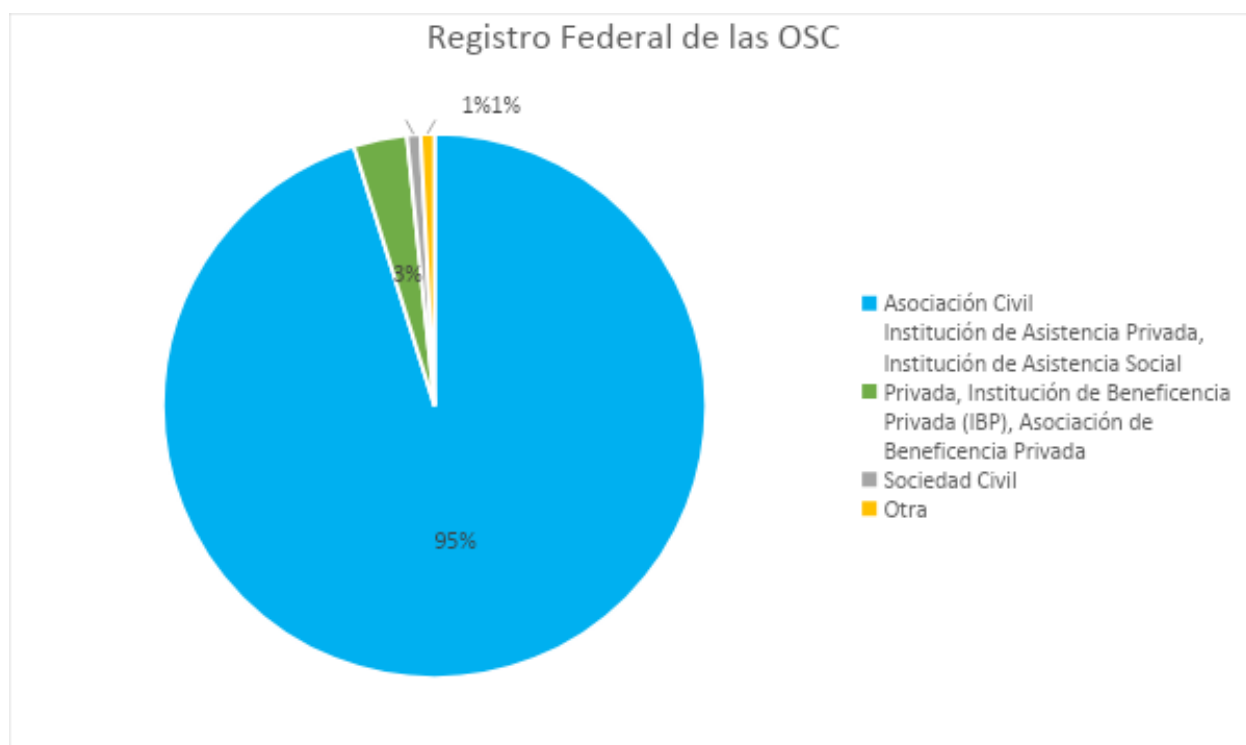
Después del terremoto de septiembre de 1985, se deja ver la reacción de una sociedad organizada y solidaria que da respuesta ante la incapacidad del gobierno Federal para responder a la emergencia del momento. A partir de este momento surgen nuevas organizaciones no lucrativas enfocadas en la atención de los damnificados.

En 1988 surge el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) el cual se encarga de promover la cultura filantrópica, es una comunidad de organismos, organizaciones y personas comprometidas para generar un cambio social justo, en el año 2000 se crea la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, a partir de esta Ley se crean los esquemas para otorgar fondos públicos los cuales son asignados por comités dictaminadores Indesol, Instituto Mexicano de la Juventud, Instituto Mexicano de las Mujeres y en CONACULTA. A partir de este momento se legitiman las OSC y mantienen una relación con el Estado para en conjunto minimizar las necesidades de las comunidades vulnerables.

En suma, México es un país que a pesar de tener presencia de grupos preocupados por apoyar a grupos vulnerables es muy reciente su formalización de las estructuras que permitan actuar a estas organizaciones con la intención de regular su operación y medir el impacto de sus resultados de cada organización. De acuerdo con el Registro Federal de las OSC al 31 de diciembre de 2021 existen 43690 OSC registradas que cuentan con su Clave Única de Inscripción al Registro Federal de la Sociedad Civil. (Datos Abiertos de México, s.f.) En la figura 2, se puede observar qué forma jurídica

toman las organizaciones civiles, siendo las Asociaciones civiles las que tienen mayor registro, seguidas de las instituciones de Asistencia Privada (IAP), de Asistencia social y Privada (IASP), Institución de Beneficencia Privada (IBP) y las Asociación de Beneficencia Privada, en un porcentaje del 1% se encuentra las sociedades civiles y Otras.

Figura. 2 Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil



Fuente: Elaboración propia basado en Datos Abiertos de México s.f.

También se considera relevante conocer qué actividades son las que realizan las OSC, de acuerdo con el Compendio Estadístico del sector no lucrativo 2021 tomado hasta Agosto del mismo año, se muestra en la Figura 3, que la actividad principal es la promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico; en segundo lugar está la Asistencia Social; para después encontrarnos con las actividades de apoyo

para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas y la cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural; la quinta actividad es el fomento de acciones para la mejora de la economía popular.(Cemefi, 2021)

Figura. 3. Actividades que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil

Actividades		No. de organizaciones que fomentan la actividad respecto al total de OSC con Cluni	% organizaciones que fomentan la actividad respecto al total de OSC con Cluni
1	Asistencia Social	15,328	35.68%
2	Apoyo a la alimentación popular	9,061	21.09%
3	Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público	6,218	14.47%
4	Asistencia jurídica	6,431	14.97%
5	Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas	11,813	27.49%
6	Promoción de la equidad de género	8,956	20.84%
7	Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad	8,112	18.88%
8	Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural	12,397	28.85%
9	Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos		0.00%
10	Promoción del deporte	3,538	8.23%
11	Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias	8,733	20.33%
12	Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales	10,239	23.83%
13	Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico	19,043	44.32%
14	Fomento de acciones para mejorar la economía popular	10,885	25.33%
15	Participación en acciones de protección civil	2,142	4.99%
16	Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta Ley	4,751	11.06%
17	Promoción y defensa de los derechos de los consumidores	153	0.36%
18	Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana	3,561	8.29%
19	Las que determinen otras leyes	1,465	3.41%
Total de OSC con Cluni		42,965	

Fuente: CEMEFI 2021

Ahora bien, se revisarán de manera individual las particularidades de las asociaciones civiles y las cooperativas para conocer a los actores involucrados y sus formas de organización.

2.3.2 Asociaciones civiles

Las Asociaciones Civiles brindan servicios a terceros y están consideradas dentro del tercer sector de la economía, en general prestan servicios tales como educación, desarrollo humano, salud, desarrollo cultural, promoción de derechos humanos y atienden principalmente a segmentos de la población en situación de vulnerabilidad (Díaz, Tivota y Arellano; 2020).

De acuerdo con la Secretaría de Gobernación una asociación civil es cuando varios individuos acuerdan reunirse de manera no enteramente transitoria para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderadamente económico.

En el Manual de asociaciones civiles elaborado por INDESOL (2009, pp. 1) menciona que una asociación civil es un proyecto de largo aliento de un grupo de personas, tiene como origen una motivación, en muchos casos el grupo que integra una asociación civil viene de un proceso o experiencia colectiva que las llevó a formalizar constituyéndose como asociación. Además, menciona que el fin de estas puede ser cultural, educativo, de divulgación, deportivo o para realizar alguna actividad social.

De estas definiciones se destaca que cuando un grupo de personas organizadas quiere trascender a la formalidad y ser parte de la legalidad es necesario que se

constituyan como personas morales ante la figura de una Asociación Civil, además buscan la generación de un beneficio para la sociedad, es momento de preguntarse si son organizaciones sin fines de lucro entonces, de donde llega el capital para cumplir con su cometido, la respuesta es que debido a esta necesidad de capital es por lo que necesitan formalizarse legalmente para que puedan acceder a recibir recursos públicos o privados por medio de financiamientos o donativos los cuales les servirán para cubrir parte de sus gastos operativos y los proyectos que ejecuten.

2.3.2.1 Diseño de una organización bajo la forma jurídica de asociación civil

Una asociación civil está regida por el código civil del estado donde se origine, en él se establece los requisitos y la organización que debe tener la asociación civil para ser representada. Derivado de estas condiciones se diseña la forma en que se organizan las funciones y roles directivos.

Como primer paso de acuerdo con el Manual de Asociaciones Civiles (2009) se tiene que establecer la finalidad o misión tomando en cuenta los siguientes puntos: a) ¿Por qué quieren hacerla?, ¿Qué problemas se van atender?, ¿A qué personas van ayudar? ¿Y qué ámbitos quieren abarcar? Las respuestas a estas preguntas definirán la misión de la organización, así como también servirán de guía para la definición de sus actividades y las estrategias que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la misión.

Otra parte importante del diseño de la organización es cuando se establece al grupo líder o promotor conocido como Mesa directiva o Consejo Directivo donde se elige a un Presidente, un Tesorero y una Secretario.

Por otro lado, también se definen las categorías de socios que tendrá:

1. Asociadas. Son las personas que se asocian desde el inicio, los creadores del proyecto se encargan de la supervisión y del uso de los recursos.
2. Consejeras. Son las personas que están involucradas directamente en las actividades diarias de la asociación, pero supervisan y fungen como aval moral de sus actividades.
3. Cooperadoras y honorarias. Son personas, instituciones, empresas u organizaciones que pueden contribuir con recursos humanos o financieros a las actividades de la organización, no necesariamente tienen voz y voto.
4. Activos. Son las personas del equipo operativo están involucradas en las actividades diarias de la organización y que son remunerados por su trabajo, no siempre tienen voto.

La operación de una organización bajo la forma de Asociación Civil se regula con la elaboración de un reglamento que se establece entre los integrantes de la organización define las funciones de los órganos de gobierno y los procesos de toma de decisiones entre las integrantes de la organización. De igual forma requieren de establecer políticas institucionales para establecer bajo qué condiciones debe actuar cada uno de los involucrados en la asociación civil.

Como resultado de la formalización de una Asociación Civil la estructura de esta organización se ve obligada a seguir con las obligaciones adquiridas ante la constitución de esta forma jurídica como bien se menciona en Hall (1996) la estructura organizacional está reflejada por la división del trabajo, se establecen rangos o jerarquías, existen reglas y reglamentos , se establecen el tipo de interacciones humanas que son requeridas para

su operación, además las estructuras de una organización están en constante cambio al exponerse a la influencia de sus actores y el ambiente. Sobre este último punto la estructura de este tipo de organizaciones es más estable porque depende de los cambios o modificaciones que se hagan en las leyes que las regulan.

2.3.3 Cooperativas

Como ya se ha mencionado las cooperativas son una forma de organización de la sociedad civil, pero como de su operación obtienen beneficios económicos se clasifican en las organizaciones del segundo sector aun así dentro de ese sector se diferencia por su forma de organización debido a que cada socio tiene el mismo estatus dentro de la cooperativa y los valores que se promueven son parte de una economía solidaria porque sus socios se unen para mejorar sus condiciones económicas, sociales y culturales.

De acuerdo con la Ley General de las Sociedades Cooperativas, en su Artículo 2, estas organizaciones se definen de la siguiente manera:

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (LGSC, 2018)

Además, en esta Ley en su artículo 6 se definen los principios que deben permanecer en el funcionamiento de estas organizaciones.

- I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- II.- Administración democrática;
- III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- VI.- Participación en la integración cooperativa;
- VII.- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
- VIII.- Promoción de la cultura ecológica.

En estos principios establecidos se puede destacar que la forma de organización de una cooperativa está marcada para tener una estructura que permite la participación de los integrantes, se fomente la educación de cooperación con el fin de promover valores como son: responsabilidad, autonomía, solidaridad y creatividad, libertad, democracia, igualdad, equidad, autoayuda, auto responsabilidad, coherencia, ayuda mutua, y responsabilidad social. Por otro lado, la educación en economía solidaria implica que sus actividades generan condiciones de bienestar y calidad de vida para los socios.

En suma una cooperativa tiene la responsabilidad de fomentar una cultura basada en valores, prácticas y reflexiones en torno a un sentido de cooperación y para definir la cooperación se toma la definición de la UNICEF La cooperación demuestra la capacidad para trabajar de manera efectiva y respetuosa con diversas personas o equipos, hacer compromisos, crear consensos para tomar decisiones, asumir responsabilidades

compartidas en tareas colaborativas y valorar las opiniones y contribuciones individuales de otras personas, a partir de una fuerte identidad individual. (UNICEF, s.f.)

Bajo esta definición, se puede decir que los miembros de una cooperativa pueden desarrollar capacidades que promueven el aprendizaje colaborativo o que se crean las condiciones para que cada miembro realice contribuciones no solo en trabajo si no de experiencias para lograr los fines del grupo.

2.3.3.1 Tipos de Cooperativas

De acuerdo a la Ley de Sociedades Cooperativas, las clases de sociedades cooperativas son tres:

1. De consumidores de bienes y/o servicios: Sociedad cooperativa cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción
2. De productores de bienes y/o servicios: Son sociedades cooperativas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos que le marca la Ley de Sociedades Cooperativas.
3. De ahorro y préstamo: Son sociedades cooperativas cuyo objeto es realizar actividades de ahorro y préstamo. Se entenderá como ahorro, la captación de recursos a través de depósitos de ahorro de dinero de sus socios; y como

préstamo, la colocación y entrega de los recursos captados entre sus mismos socios.

2.3.3.2 El cooperativismo agropecuario

Una cooperativa agropecuaria puede definirse como una empresa que pertenece a las personas que usan sus servicios, quienes la controlan con métodos democráticos y cuyos riesgos, costos y beneficios se distribuyen o comparten entre todos sus miembros en proporción al uso que hacen de sus servicios. (Rojas, 2013. p. 121) esas son algunas razones por las cuales ha tenido auge en muchos países del mundo.

Esta forma de organización tiene ventajas para la comunidad en la que surgen, se puede mencionar que proporcionan economías de escala, lo cual ayuda a reducir los costos de producción y operación, que de manera individual los productores de escasos recursos no podrían obtener al ser víctimas de usureros, coyotes y acaparadores. Asimismo les brinda la oportunidad de mejorar su capacidad competitiva, elevar sus estándares de calidad y ejercer una relativa influencia para mejorar los precios de sus productos ante el mercado y pueden contribuir al desarrollo comunitario (Izquierdo, 2022)

Las cooperativas agropecuarias se dividen en dos:

1) Las cooperativas agropecuarias de consumidores de bienes y servicios están formadas por agricultores propietarios de la tierra, ya sea bajo régimen ejidal, comunal o de pequeña propiedad, que se organizan para la compra y/o uso en común de insumos (semillas, fertilizantes, insecticidas, etcétera), maquinaria, equipo y transporte destinados a las labores agrícolas; para el procesamiento o industrialización de sus productos y para el almacenamiento y la venta en común de la producción individual de sus socios.

2) Las cooperativas de productores se distinguen de las de consumo porque además de realizar las actividades típicas de las cooperativas de consumidores, (sin llegar a desprenderse legalmente de su tierra), se asocian para producir en común y a escala. En este caso la tierra es explotada colectivamente con la finalidad de abatir costos y obtener los mayores rendimientos.

2.4 La importancia del Aprendizaje en las organizaciones

Desde el siglo XX las organizaciones se enfrentaron a nuevos paradigmas de acuerdo con Clarke y Clegg (1998), dichos paradigmas están encaminados a: el autodomínio, la sinergia social, el aprendizaje organizacional y el desarrollo sustentable.

Las organizaciones viven alrededor de cambios como son: los cambios sociales, los cambios de la dinámica del mercado, los cambios tecnológicos, lo que provoca que el entorno tenga un grado mayor de incertidumbre y que la contingencia tome mayor relevancia sobre las formas de administración.

Con la globalización las organizaciones han tenido que tomar en cuenta aspectos culturales que sirvan de apoyo para poder lograr la adaptación de sus estilos de trabajo y su interacción en los nuevos mercados que exploran, así como también se enfrentan a una competencia a nivel global y cambios derivados de crisis económicas, políticas y sociales. Estas características obligan a las organizaciones a promover estilos de trabajo que permitan a los individuos a dedicarse a nuevas ideas y sobre todo generar nuevas perspectivas que permitan aprender de las situaciones complejas y de los resultados de cada decisión tomada.

Por otro lado, la innovación tecnológica tiene mayor intervención sobre los métodos de aprendizaje y de interacción en los grupos de trabajo, más allá de lo que implique la adecuación de los procesos operativos y de producción.

Además, la personalización de los productos y servicios exige a las organizaciones contar con líderes de equipo que generen confianza y lazos de pertenencia con sus grupos de trabajo y de esta manera facilitar los procesos de cambio para las adecuaciones o innovaciones a los procesos de trabajo.

Las organizaciones ya no pueden funcionar con estructuras rígidas, y funcionar en su totalidad de manera racional, debido a que los comportamientos de sus grupos de trabajo no solo requieren medios de control y de motivación, si no requieren sentir una relación de pertenencia y de satisfacción de necesidades individuales para poder cooperar con la organización, es decir, anteriormente las formas de motivación estaban basadas en el salario como medio económico de recompensa, pero actualmente también se busca un salario emocional que a veces puede estar relacionado con el sentido de reconocimiento y cooperación dentro de la organización.

Ante estas nuevas circunstancias, el aprendizaje, se vuelve importante para poder adaptarse y resolver los desafíos que el entorno presenta. El aprendizaje siempre ha estado presente en la naturaleza del individuo, de acuerdo con Schunk (1997) la acción de aprender implica la adquisición y la modificación de conocimientos, habilidades, estrategias, creencias, actitudes y conductas, así como también exige capacidades cognoscitivas, lingüísticas, motoras y sociales. Desde el punto de vista organizacional el aprendizaje va de lo individual a lo colectivo y es una combinación del cúmulo de experiencias y conocimientos compartidos que se llevan a la organización,

En la tabla 2 se muestran algunas de las concepciones que se han desarrollado sobre el aprendizaje organizacional. En estas aportaciones podemos encontrar similitudes y diferencias que podemos conjuntar para formar un concepto global sobre aprendizaje, el concepto que se propone es el siguiente: en las organizaciones se comparten experiencias y conocimientos de manera individual y grupal, para generar ideas innovadoras y es a través de la socialización que el conocimiento se transfiere a toda la organización y la necesidad de adaptarse al entorno promueve la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, por medio de la exploración de información o de la práctica es decir mediante el aprendizaje.

Tabla 2. Concepto de Aprendizaje Organizacional

Autor	Concepto
Alves y Odelius	Los miembros de una organización conforman un repositorio de conocimientos y experiencia que puede ser transferido.
Castañeda y Fernández	Un proceso que inicia con el aprendizaje individual para generar conocimiento que la organización utiliza para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno
Passaillaigue y Estrada	Se integran el conocimiento y experiencia individuales de todos los miembros, quienes de forma colectiva generan ideas y propuestas innovadoras, sin dejar de lado la socialización del conocimiento
Rodríguez-Gómez y Gairín	Tiene lugar mediante compromisos externos e internos, ya que la adaptación de la organización a los cambios externos debe adecuarse a los propósitos internos.

Elaboración propia, basado en Muñoz y Sánchez (2020)

La visión de las organizaciones con enfoque económico ha tenido que cambiar, y dejar de contemplar al factor humano tan solo como un recurso manipulable para ajustarlo a las necesidades de producción y donde el individuo tan solo responde a sus responsabilidades de su propio trabajo, ahora han tomado al individuo como parte fundamental para su formación y vitalidad, es decir, hubo un cambio de paradigma y la organización puede ser vista como un sistema abierto e interrelacionado donde cada

elemento es de suma importancia y se caracteriza porque el trabajador asume un compromiso con su propio trabajo y la cooperación predomina para hacer frente al entorno.

Además, otra característica que se resalta de la organización como sistema abierto de acuerdo con Lawrence y Lorsh es que cada departamento o grupo de trabajo en una organización tienen un grado de diferenciación en estilos de organización y dirección y esto requiere de modelos de interacción que permitan unir esas diferencias para un objetivo general (Morgan, 1996). Es decir que así como existen diferentes grupos de trabajo igualmente existen diferentes organizaciones lo que hace difícil poder determinar formas de organización y de trabajo eficientes, en consecuencia se requiere de una capacidad de adaptación rápida y flexible que permita la coordinación entre cada uno de los grupos de la organización para responder con estrategia a las condiciones del entorno

Al trabajar en grupo la retroalimentación de los resultados toma mayor importancia para ejecutar planes de contingencia y aprender de cada experiencia dejando conocimientos para próximas circunstancias.

2.5 Teorías sobre el aprendizaje organizacional

Desde el enfoque de la psicología cognitiva se realizará una revisión de las teorías más representativas que destacaron al proceso de aprendizaje para los procesos de cambio y creación de conocimiento, asimismo se muestran las teorías que proponen transformar a las organizaciones con la práctica del aprendizaje.

2.5.1 Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia evidencia nuevos aspectos que agrandan la complejidad del estudio de las organizaciones, se hacen presentes conceptos como el cambio, incertidumbre y ambigüedad; debido a ello se requiere conocer cómo se adaptan los individuos ante un entorno variable, por consiguiente surge la necesidad de comprender dos variables: el medio ambiente y el comportamiento de los individuos, para lograr la inducción de nuevas prácticas así como también una transformación organizacional.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990) la idea de la influencia del entorno, puede estar basada en el voluntarismo el cual nos indica que las decisiones sobre la organización son tomadas por la perspectiva de cada individuo, por lo tanto, la influencia proviene de la capacidad cognitiva de los individuos que toman las decisiones.

De la capacidad cognitiva y los comportamientos surge la orientación del diseño de la decisión, pero no solo eso, también pueden existir coaliciones dominantes dentro de la organización y estas mismas influyen sobre la forma de entender y gestionar las adversidades o retos que enfrenta la organización.

También se verá afectada la comunicación entre los actores organizacionales debido a que se puede comunicar tan solo lo que es relevante para el que transmite el mensaje y las interpretaciones de la realidad influyen en los conceptos que se construyen en grupo.

En la teoría de la contingencia se introducen el concepto de adaptación-aprendizaje por Miller y Cangelloti (citado por Vega, Martínez y Párga, 2019), para

explicar la relación que existe entre la sobrevivencia de las organizaciones y su capacidad de respuesta para las exigencias del entorno .

Ante las circunstancias nuevas que se presentan y que generan desequilibrio no solo en los procesos sino en las estructuras organizaciones se ponen a prueba las capacidades de los individuos y de la organización, por lo tanto, en el proceso de adaptación se desarrollan habilidades y adquieren nuevos conocimientos así como también se validan los resultados obtenidos y de esa validación.

El aprendizaje es un proceso necesario para enfrentar los retos del entorno, sobre todo al relacionarlo con los cambios que se generan en la estructura organizacional derivados de las condiciones internas y externas que influyen en la operación de la organización tales como el tamaño, la tecnología, la cultura, el mercado, la política y las relaciones de poder.

El reconocer que existen contingencias en el entorno y que estas crean condiciones de reto para las organizaciones implica reconocer la capacidad de los colaboradores para dar respuesta. Hoy en día a pesar de que existan predictores de las condiciones económicas, del medio ambiente o se hagan análisis exhaustivos de la política y las condiciones del mercado al final las estrategias y decisiones están en manos de los individuos y estas se verán influenciadas por los resultados del pasado y los propios análisis que terminan en acuerdos para determinar las estrategias a elegir.

Por esta razón es tan importante conocer la forma en que cada individuo procesa la información, conocer bajo qué modelos mentales responde, conocer sus intereses y de esta manera contar con grupos de trabajo diversos, es decir que no se inclinen por

una orientación del líder si no que sus estrategias puedan ser construidas contemplando la respuesta de cada departamento, contemplando la solución propuesta por cada colaborador integrado en el grupo decisor para resolver con la mente colaborativa más no por los intereses individuales. Sin embargo, este planteamiento es lo ideal o lo que se esperaría que suceda siempre.

2.5.2 Escuela Cognoscitiva y de Aprendizaje de Mintzberg

Mintzberg (1999) en su libro Safari a la estrategia, menciona 10 escuelas o mejor dicho distintos enfoques para elaborar estrategias, entre ellas se menciona la escuela cognoscitiva que permite comprender los procesos mentales para elaborar las estrategias y se toma en cuenta a la psicología cognoscitiva para sus fundamentos, por otro lado, la escuela de aprendizaje menciona que las estrategias no pueden surgir como un todo, sino que surgen de acuerdo a los tiempos en los que los individuos se adaptan o aprenden.

En la escuela cognoscitiva se reconoce que los estrategas son autodidactas, la experiencia es la base para el desarrollo de sus conocimientos y pensamientos, es decir, sus experiencias tienen influencia en sus acciones y el resultado de estas modifica sus conocimientos. Mintzberg (1999) reconoce que existen dos ramas en la escuela cognoscitiva: Una rama, más positivista, que tiene una postura objetiva y la otra rama considera a todo como subjetivo: la estrategia es una especie de interpretación del mundo.

“Aquí la mirada se vuelve hacia adentro, hacia la forma en que la mente realiza su "toma" de lo que ve allí afuera: los sucesos, los símbolos, la conducta de los clientes,

etc. Así, mientras la otra rama procura comprender el conocimiento como cierta clase de recreación del mundo, ésta elimina el prefijo y considera que el conocimiento crea el mundo.” (Mintzberg, 1999, P:83)

Para Mintzberg la elaboración de la estrategia implica desde la objetividad la búsqueda de información y la estructura del conocimiento, esto se puede detectar en la elaboración de manuales, procesos, bases de conocimiento, informes, todo el material o fuentes de información formales que se reconozcan en la organización como válidas para consultar y que sirvan de apoyo para resolver un problema; y del lado subjetivo está representado por la interpretación que cada individuo pueda darle a un hecho, a todo aquello que construye la mente y se involucra para la creación de significados.

Dentro de una organización hay relaciones sociales, discursos, expresiones de comportamientos que están a favor o que están en contra de las estrategias, también hay posturas que son indiferentes hacia ciertas acciones del día a día de la vida organizacional; por lo que en el momento de reunir a diferentes profesionales para desarrollar las estrategias la elección de las mismas dependerá de las preferencias mentales de los individuos que ejercen o tienen mayor poder en la toma de decisiones.

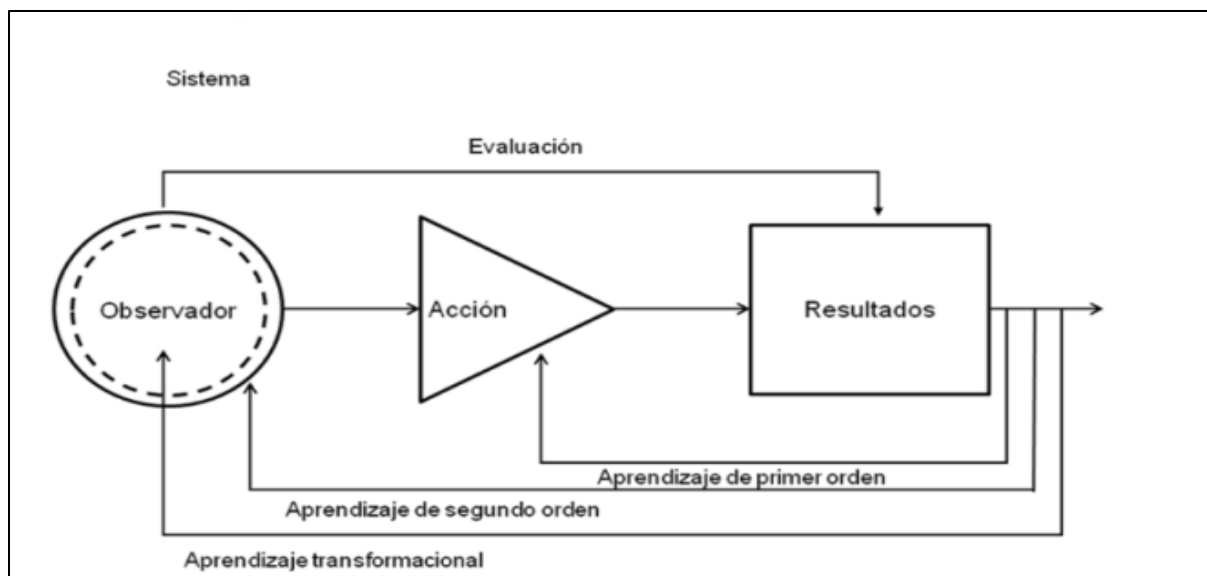
2.5.3 Teoría de la perspectiva de la acción

Desde la teoría de la perspectiva de la acción de Argyris y Schön (1999) con su enfoque en el comportamiento organizativo y la educación, el aprendizaje en las organizaciones está enfocado en primera instancia a la capacidad de procesar y aplicar información nueva y compleja, en segundo lugar, se relaciona a la capacidad de corregir errores y aportar nuevas soluciones a viejos problemas.

Estos autores desde su visión del comportamiento humano establecen que hay dos teorías que determinan la acción en los individuos; primero la teoría oficial que es explícita y está determinada por reglas y estrategias y la segunda es la teoría de uso que es implícita, refleja la identidad y continuidad de la organización. De estas dos teorías se puede decir que una organización aprende de lo acertado o equivocado de sus decisiones y de la forma de conceptualizar el proceso de reestructuración de sus metas o tareas en un contexto de cambio.

La teoría de la perspectiva en acción contempla dos procesos de aprendizaje organizativo: el aprendizaje de bucle simple y el de aprendizaje de bucle doble. Ver Figura 4.

Figura. 4 Modelo de Aprendizaje de Argyris



Fuente: Argyris (2001)

1) Aprendizaje de bucle simple. Responde a cambios en el contexto de forma cooperativa, corrigiendo errores y generalizando los resultados, el conocimiento explícito se conserva.

2) Aprendizaje de bucle doble. Corrección de errores debido a diferencias entre la teoría de uso y la teoría de acción oficial. Implica cambio y transformación, es dialéctico, implica análisis y evaluación de errores e incompatibilidades de invención de nuevas soluciones y de feedback entre la organización como un sistema y el entorno. (García, 1997)

En esta teoría se puede percibir la distinción que se hace entre dos tipos de aprendizaje: uno que sugiere evaluar los resultados y de ahí decidir si es necesario realizar mejoras para resolver en el momento; y otro que es más profundo y que sí genera cambios a nivel organizacional, ambos requieren de cooperación para que puedan surgir. En la dinámica organizacional ambos tipos de aprendizaje se encuentran durante la vida diaria de su operación y lo que determina cuál se aplica dependerá de diversos factores como el tiempo, la cultura, el liderazgo, la estructura de la organización.

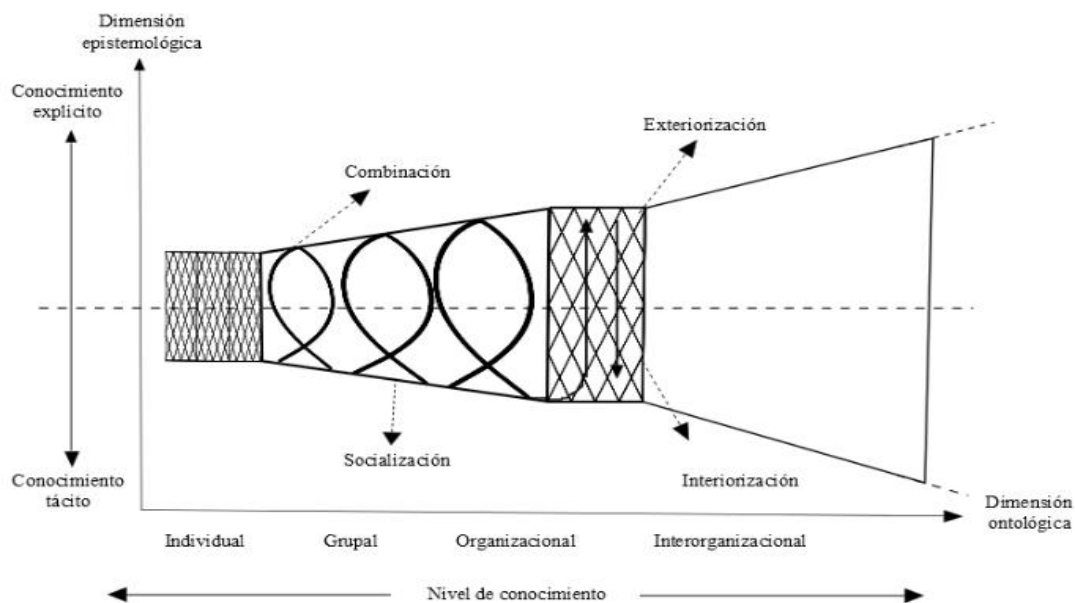
De esta teoría se resalta el elemento de la retroalimentación, es decir, señala la importancia de dedicar tiempo para reflexionar sobre las acciones realizadas en comparación con los resultados obtenidos. Esto nos lleva a determinar que se requieren capacidades de pensamiento como el análisis, la creatividad y la comunicación para encontrar nuevas formas de hacer.

2.5.4 Teoría de la creación de conocimiento

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) desde la visión de crear conocimiento mediante la conjunción de la razón con la experiencia, en una organización se crea conocimiento de manera tácita o explícita. En la interacción de estas dos formas de conocimiento surgen cuatro etapas del proceso de aprendizaje: la socialización,

exteriorización, combinación e interiorización. La propuesta es que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y conocimiento explícito, a esta interacción se le llama conversión de conocimiento. Ver Figura 5.

Figura. 5 Modelo Espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi



Fuente. Nonaka y Takeuchi, 1999, Pp. 83

1. Socialización: de tácito a tácito. Es un proceso que consiste en compartir experiencias, se da a través de la observación , la imitación y la práctica. Así se construyen modelos mentales compartidos y habilidades técnicas.
2. Exteriorización: de tácito a explícito. La exteriorización es un proceso en donde se da un concepto explícito al conocimiento tácito. Este conocimiento adopta las formas de

metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La idea de estos mecanismos de comunicación sirve para eliminar diferencias de significado.

3. Combinación: de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos que implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación.

4. Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el aprendiendo haciendo. También ocurre sin necesidad de re-experimentar las vivencias de otros, tan solo es comprender una experiencia para convertirlo en un modelo o mapa mental.

Considerando las aportaciones de Nonaka y Takeuchi, se le da importancia a la parte subyacente del individuo, el conocimiento tácito albergado en su mente, el cual puede compartir mediante la socialización, por lo que en las organizaciones se presenta con mayor fluidez y poca resistencia en cada una de sus departamentos, procesos y estrategias. Por otro lado, para recuperar cada aprendizaje, la memoria del individuo se formaliza en instrumentos como reglamentos y manuales de operación para normalizar el comportamiento, sin embargo, al estar en contacto con los factores del ambiente interno y externo se tiene que ser flexible para resolver dificultades con la capacidad creativa de cada integrante.

2.5.5 Teoría del Aprendizaje Experiencial

La teoría del Aprendizaje Experiencial de David Kolb se centra en cómo procesamos las experiencias (procesamiento de la información) y cómo le damos sentido (percepción), menciona que el proceso de aprendizaje es un ciclo de 4 etapas y no estrictamente ordenado todo depende de los modos de aprendizaje (sentir, pensar, observar y hacer), el ciclo que propone David Kolb tiene 4 momentos en los cuales la percepción y el procesamiento de información intervienen, (Pawelek,2013):

1. Experiencia concreta . (percepción)
2. Observación reflexiva. Reflexión sobre la experiencia, se establece una conexión entre lo que se hizo y las consecuencias. (procesamiento de información)
3. Conceptualización abstracta. Se realizan conclusiones o generalizaciones. (percepción)
4. Experimentación activa. Se ponen a prueba las conclusiones obtenidas y se adquiere un conocimiento para situaciones futuras. (procesamiento de información)

De esta manera Kolb nos indica que bajo estas 4 etapas los individuos podemos aprender y construir nuestras propias percepciones, que posteriormente al tener posiciones diferentes o hacer un intercambio de experiencias con otros se puede construir perspectivas diferentes.

La perspectiva puede cambiar la percepción de las personas sobre un tema o un hecho, por ello ahora es de importancia concentrarnos en cómo la perspectiva cognoscitiva contempla el aprendizaje para comprender cómo la percepción interfiere en las formas en que las personas aprenden individualmente y de forma colectiva.

2.5.6 Puntos de encuentro de las teorías revisadas

Con el fin de encontrar coincidencias entre los autores mencionados y poder formular una perspectiva más amplia del aprendizaje para el análisis del mismo en esta investigación, se propone destacar los factores esenciales para que surja el aprendizaje en las organizaciones. Ver Tabla 3

Tabla 3. El aprendizaje organizacional

Surge como:	Implica:	Aplicación para:	Se Almacena:
Adaptación Socialización/ Experiencias Proceso mental	Percepción Procesamiento de la información Interpretación Retroalimentación Reflexión Estructuración del conocimiento Comunicación	Corregir errores Crear nuevas soluciones Construcción de mapas mentales	Explícita Tacita

Fuente: Elaboración propia

En las teorías presentadas se puede notar como existen los tres enfoques para explicar el aprendizaje; el conductual, el cognitivo y el social. así como también las acciones que implica la generación del conocimiento; entre todos hay una coincidencia, la comunicación es el medio por el cual el conocimiento se adquiere, se distribuye y se transfiere, por ello la importancia del lenguaje y la construcción de conceptos.

Por otro lado, es importante señalar que desde lo individual el inicio de todo razonamiento es la percepción que funciona como un filtro que permitirá la entrada de información. Si llega a ser interesante todos los demás procesos se llevarán a cabo para

que, en el momento en que resulte significativo, se difundirá de manera grupal u organizacional.

2.6 El aprendizaje desde la cognición social

En las organizaciones las personas están en constante aprendizaje y tienen interacciones todos los días para la toma de decisiones y la resolución de problemas, por ello es interesante conocer qué nos dice la cognición social sobre la construcción del aprendizaje en un espacio donde conviven diversas perspectivas, percepciones, modelos mentales y lenguajes; bajo este enfoque se puede examinar la relación entre las características de los grupos, como la cohesión y el liderazgo, diversos procesos de interacción, como la toma de decisiones y la solución de problemas, y el papel de las relaciones de los miembros del grupo. Macksoud (1999)

Para comprender mejor qué implica hablar sobre la cognición primero se revisará el concepto de cognición de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (RAE) y después se complementará con la definición de otros autores desde la perspectiva de los estudios de cognición social.

De acuerdo con la RAE cognición, es conocimiento (acción de conocer) y conocer es averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Para Ortiz, (2009) la cognición es el conjunto de procesos mentales que influyen en la interpretación de la información, son las funciones complejas que operan sobre las representaciones perceptivas o recobradas de la memoria.

Los procesos de cognición contemplan la acción de percibir, atender, memorizar, recordar y pensar; estas acciones interactúan para que de acuerdo a lo que observa el individuo pueda recuperar información para después cambiar o eliminar conceptos o verdades aceptadas para interpretar una nueva experiencia y de ahí crear nuevos aprendizajes que se almacenarán como conocimientos.

La cognición social permite compartir y enriquecer cada una de las prácticas organizacionales de tal manera que se requieren de espacios y tiempos dentro de la organización, estas condiciones favorecen la formalización del aprendizaje surgido de la reflexión y de la creación de nuevos significados.

Es pertinente presentar como algunos autores contemplan al aprendizaje con un enfoque social, en la tabla 4 se presentan estas concepciones y se puede observar que predomina la colaboración y la cooperación como prácticas para que se surja el aprendizaje.

Se considera que el aprendizaje individual es de gran importancia para que pueda surgir el aprendizaje colectivo, así como también se puede mencionar que la capacidad de aprendizaje en el individuo implica crear una nueva mentalidad, es decir, se adoptan nuevas formas en las que se entienden las cosas (valores, creencias, percepción) y de esta manera los problemas se resuelven de manera distinta.

De acuerdo con Garzón (2005, P. 8), el aprendizaje puede ser visto desde una perspectiva biopsicosocial, a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y desarrolla o adquiere nuevas formas de actuación.

Tabla 4. Conceptos de Aprendizaje Organizacional desde la perspectiva cognitiva

Autores	Aprendizaje Organizacional
<i>Bandura</i>	El aprendizaje humano se da en el medio social esto sucede al observar a los otros como hacen. Las personas adquieren conocimientos, reglas, habilidades, estrategias, creencias y actitudes; el modelaje es una práctica con la cual se promueve el aprendizaje. (Schunk, 1997)
<i>Lave y Wenger</i>	Es una práctica cotidiana del trabajo, ocurre en comunidades de prácticas, se construyen significados de la experiencia mediante la narración de historias y diálogos de las personas en su trabajo y dentro de las relaciones con otras personas en la comunidad.
<i>Elkjaer</i>	Es una práctica social como la reconstrucción y reorganización de la experiencia dentro de las estructuras organizacionales
<i>Huysman</i>	Existe una relación dialéctica entre los individuos como agentes activos y las propiedades estructurales de la organización
<i>Garzón y Fisher</i>	Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

Fuente: Elaboración propia, basada en Macksoud, 1999, Schunk, 1997, y Garzón y Fisher 2008

El aprendizaje requiere de la socialización y del diálogo para compartir experiencias de donde surgen nuevos conceptos y significados, en otros términos las estructuras mentales de los individuos determinan la forma de percibir e interpretar la información que reciben del ambiente, dicha información se almacena en la memoria para ser utilizada en situaciones similares y mediante los significados compartidos se llega a acuerdos para darle validez a algo como verdadero y de esta manera surgen nuevos conocimientos.

2.6.1 Procesos cognitivos

Los procesos cognitivos son los medios por los cuales se adquiere el conocimiento, y siempre están presentes en el desarrollo de cualquier actividad; de ahí su importancia para reconocerlos y desarrollarlos en cada uno de los integrantes de una organización ya que de esto depende el desarrollo intelectual de los mismos y del nivel de intelecto que se maneje a nivel organizacional.

Estos procesos se dividen en básicos y superiores; los básicos son la base para procesar y elaborar la información y los superiores se refieren a la unión de la información de los procesos básicos introducidos anteriormente. En la Tabla 5, se muestra lo que implica cada proceso, con el objetivo de diferenciar cada uno de ellos y dar cuenta de que estos están involucrados en cada una de las actividades que se realizan en el día a día de las prácticas organizacionales.

Tabla 5. Procesos cognitivos

Procesos cognitivos básicos	
<i>Sensopercepción</i>	El sistema procesa la información, el organismo capta las sensaciones y les da sentido.
<i>Atención</i>	El ser humano selecciona, concentra y mantiene sus recursos mentales sobre los estímulos.
<i>Procesamiento de la información</i>	Permite procesar la información captada para que pueda ser elaborada.
<i>Memoria</i>	La información percibida se retiene en el sistema para ser trabajada posteriormente, a corto o a largo plazo.
Procesos cognitivos superiores	
<i>Pensamiento</i>	Integra toda la información y permite elaborar juicios, deducciones y aprendizajes. Puede ser de razonamiento inductivo, deductivo o hipotético-deductivo.
<i>Funciones ejecutivas</i>	Posibilitan la gestión de la conducta gracias a la planificación, la inhibición conductual y la toma de decisiones. Permiten orientar el comportamiento hacia metas a medio o largo plazo, y evitan impulsos repentinos.

<i>Aprendizaje</i>	Depende de la capacidad de prestar atención al estímulo, para almacenarlo en la memoria y recuperarlo después.
<i>Lenguaje</i>	Fundamental en la comunicación y como regulación interna de la conducta en forma de autoinstrucciones. El lenguaje no es sólo oral, sino que también incluye otros tipos de comunicación
<i>Creatividad</i>	Implica la elaboración de nuevas estrategias alejadas de lo aprendido, permite reproducir algo captado por los sentidos con estilo propio.
<i>Motivación</i>	Proceso por el que alguien orienta su conducta y su energía a la dedicación a un tema o interés. Esta puede ser intrínseca o extrínseca.

Elaboración propia basada en Pradas 2020 y Santander Universidades 2022

2.6.2 Habilidades Cognitivas

Como habilidades o capacidades cognitivas podemos entender que son las aptitudes o facultades mentales que permiten comprender al entorno y procesar la información obtenida para formular respuestas adecuadas hacia las situaciones dadas por el mismo entorno. Pradas (2020)

La razón de su estudio es para poder comprender que existe variabilidad cognitiva, es decir, las personas tienen diferentes formas para procesar la información, para aprender, para recordar y tomar decisiones.

De acuerdo con Kolb (citado por Pawelek, 2013) son necesarias cuatro habilidades:

- Habilidades de participación. Estas habilidades deben permitir involucrarse en experiencias concretas, manteniendo una actitud abierta y sin prejuicios.
- Habilidades de observación reflexiva. Comprender varios puntos de vista y establecer conexiones entre acciones y resultados.

- Habilidades para conceptualizar de manera abstracta, para integrar observaciones y reflexiones en marcos más amplios de conocimientos.
- Habilidades de experimentación. Para aplicar en la práctica conceptos e ideas de manera activa.

Por otro lado, de acuerdo con Hajar (2016, P:605), las competencias cognitivas se refieren a las habilidades, hábitos y destrezas del pensamiento que están soportados por las capacidades cognitivas del cerebro y que han sido ejercitadas durante años para aprender de la realidad, tomar decisiones y resolver problemas desde diferentes perspectivas en diversos contextos.

Las competencias cognitivas genéricas se dividen en 3 categorías:

1) Habilidades: Las habilidades se pueden agrupar en dos subcategorías:

a. Habilidades de pensamiento: solución de problemas, tomas de decisiones, investigación y análisis; y

b. Modos de pensamiento: razonamiento deductivo, razonamiento inductivo, intuición lógica, intuición probabilística.

2) Hábitos de pensamiento: Se adquieren disciplinando la razón o la intuición para ubicar los problemas en diversos contextos o enfocarlos desde diferentes perspectivas. Los hábitos cognitivos se pueden subdividir en:

a. Para el aprendizaje vitalicio: pensamiento independiente.

b. Según la perspectiva de la relación: Pensamiento crítico (relación con la gente) y Pensamiento divergente(relación con cosas).

c. Según el contexto de la actuación: Pensamiento estratégico (entorno incierto) y Pensamiento sistémico (entorno complejo).

d. Para el dominio de los instintos: Pensamiento intencional.

3) Destrezas cognitivas: se adquieren con la práctica, son capacidades que resultan de la práctica y repetición, las destrezas se pueden subdividir en destrezas numéricas y destreza informática.

Por otro lado, Peter Senge (2018) hace mención desde 1990 que hay dos tipos de aprendizaje en la organización: el adaptativo que sirve para la supervivencia y el generativo que aumenta la capacidad creativa; ambos aprendizajes son necesarios para el nuevo contexto donde se requieren organizaciones descentralizadas y preocupadas por el bienestar y el crecimiento de los empleados, este autor considera que son necesarias 5 disciplinas para promover el aprendizaje en las organizaciones.

1. Dominio personal: se refiere al autocontrol que cada persona debe tener sobre sí misma para tener claro cuáles son sus aspiraciones personales y poder enfocarse en los resultados que más le interesan. Se relaciona con la concentración de energías, el desarrollo de la paciencia y la capacidad de observar la realidad objetivamente.
2. Modelos mentales: son creencias, actitudes y percepciones respecto de aspectos de la organización, el externar estos modelos mentales y compartirlos con otras personas permite influenciar a otros para poder cambiar su cultura.
3. Visión compartida. Menciona que los líderes pueden comunicar lo que la organización desea crear como una imagen que todos los miembros pueden

compartir, con un interés en común, y que las personas se entusiasman al estar conectados en una tarea importante en la cual todavía de cierta manera se contempla su visión individual.

4. Aprendizaje en equipo. La cooperación es un valor y una práctica importante para lograr construir espacios para el diálogo, las reuniones deben tener como objetivo principal compartir significados y conocimientos donde los participantes tengan la disposición para escuchar diferentes puntos de vista y de esta manera se permita contemplar o desarrollar otro tipo de percepciones o modelos mentales. Mediante la práctica del diálogo es necesario construir marcos conceptuales que permitan describir los problemas y generar soluciones contemplando las perspectivas de cada uno de los integrantes, además la construcción de arquetipos ayuda a crear un ambiente objetivo sin juicios y críticas para el análisis de un problema y reduce las inclinaciones hacia una perspectiva o una solución preferida.
5. Pensamiento Sistémico: es la unión de las otras cuatro disciplinas para poder comprender y resolver problemas desde diferentes perspectivas, permite analizar las partes como un todo que está interrelacionadas.

Tabla 6 . Clasificación de habilidades cognitivas

Categoría	Habilidades que contempla
Pensamiento	Solución de problemas, toma de decisiones, investigación y análisis , pensamiento estratégico y sistémico e Intensional, pensamiento crítico y pensamiento divergente.
Comunicación	Comunicación (actitud abierta, sin juicios, comprender varios puntos de vista, Diálogo, Escuchar) Participación (involucrarse)
Cooperación	Modelos mentales, compartir significados y puntos de vista, creencias, actitudes, percepciones
Experimentación	Practicar, probar, reflexión, retroalimentación.
Emocionales	Motivación , sentido de pertenencia, enfoque,

Fuente: Elaboración propia

Estas son algunas de las habilidades que se pueden considerar para facilitar la capacidad de aprendizaje en los actores organizacionales, dichas habilidades tendrían que estar contempladas en los planes de capacitación para el desarrollo individual de cada empleado, para mejorar su desempeño, pero más allá de esto, para poder contribuir al aprendizaje y la generación de conocimiento práctico para la organización.

De las habilidades presentadas se resumen en la tabla 6, para ello se categorizaron en 5 aspectos que son: pensamiento, comunicación, cooperación, experimentación y Emocionales. Cada una de las habilidades en cada categoría se tomar en cuenta como variables para el estudio de caso.

Dentro de las evaluaciones y los planes de desarrollo para el personal de las organizaciones con fines de lucro están contempladas las habilidades cognitivas debido a que se pueden entrenar y, en consecuencia, mejoran las capacidades y los resultados a la hora de llevar a cabo ciertas actividades. Para mejorar el aprendizaje en las prácticas de la organización lo ideal es que se habiliten espacios para realizar ejercicios de entrenamiento cognitivo con el fin de obtener mejores respuestas de los trabajadores. Para el caso de las organizaciones de la sociedad civil se busca promover los valores del cooperativismo más que conocer si las personas tienen un perfil específico.

Todas estas variables del proceso cognitivo, representan al conocimiento tácito que vive dentro de las organizaciones, retomando a Nonaka y Takeuchi (1999); el conocimiento tácito se enriquece cuando se comparten experiencias mediante el diálogo y la práctica, por ejemplo, cuando los nuevos integrantes de la organización pueden aprender de lo ya explorado, y a su vez, pueden aportar nuevas perspectivas ya que no están influenciados por las rutinas organizacionales, de esta manera se cuenta con

escenarios de práctica o con reuniones que permitan la participación grupal, igualmente en la resolución de problemas se enriquecen las soluciones elaboradas para convertirlas en estrategias de manera que estas dinámicas conlleven beneficios para el individuo al crear satisfacción de pertenencia, de colaboración sobre todo el sentimiento de éxito profesional.

2.7 Niveles de aprendizaje

Como se ha mencionado anteriormente el aprendizaje no solo se da en un ámbito individual sino también está presente a nivel grupo y a nivel organizacional, pero para que del nivel individual se extienda a los otros niveles son necesarias prácticas sociales y valores que promuevan la difusión de los nuevos conocimientos. Debido a que en esta investigación se está concentrando en el análisis del aprendizaje a nivel grupo es necesario revisar las características de cada uno de estos niveles para poder diferenciar qué habilidades cognitivas del individuo están relacionadas con las prácticas que son necesarias para lograr un aprendizaje organizacional.

Nivel individual

El nivel individual del aprendizaje se relaciona con los juicios, valores, experiencias y conocimientos que albergan en la mente de una persona, por medio de la observación es como adquiere la información que después será evaluada para determinar si puede transformar las premisas para sus deducciones. (Garzón, 2005)

Para el aprendizaje individual existen barreras que detienen o limitan su surgimiento, cada experiencia que tiene el individuo deja una huella en la mente representada por sensaciones o formas de actuar, esta huella queda de manera

inconsciente o consciente e influye en las decisiones del individuo durante su vida. Los bloqueos o barreras identificadas son los siguientes (Temporal, 1978 citado por Garzón 2005):

- Perceptivos: cuando el que aprende es incapaz de identificar cuál es el problema.
- Culturales: cuando el que aprende se autolimita ante una serie de actividades, mediante la aceptación de las normas de lo que “está bien” o lo que “está mal”.
- Emocionales / motivacionales: cuando el que aprende se siente inseguro en determinadas situaciones, lo que provoca su resistencia a actuar basado en sus ideas y en sus convicciones.
- Intelectuales: cuando el que aprende no ha desarrollado las habilidades adecuadas; la competencia mental para resolver problemas y afrontar las situaciones correctamente.
- Expresivos: cuando el que aprende no tiene habilidades para comunicarse.

Cabe señalar que estos bloqueos, los perceptivos, emocionales, intelectuales y expresivos se relacionan con las habilidades cognitivas correspondientes al aprendizaje. En dado caso de que el individuo pueda generar modificaciones a su forma de percibir en favor del aprendizaje se logrará un cambio en sus acciones; caso contrario se quedará inmerso en la misma actitud de miedo hacia el cambio, por ello no todos los integrantes de una organización responden de la misma manera ante eventos que propician el aprendizaje.

A nivel individual es importante la motivación por parte del líder de manera que promueva el trabajo autónomo así como también, impulse, desarrolle y apoye los espacios para el aprendizaje. La autonomía en el trabajador debería motivar a la

generación de crear nuevo conocimientos pero dependiendo del compromiso de este con la organización es como se impulsa a poner en juicio sus modelos mentales para generar soluciones diferentes (Nonaka, 1999).

Nivel de grupo

Este aprendizaje en equipo requiere de condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. Se requiere de un ambiente de trabajo colaborativo, y que los grupos sean pequeños y heterogéneos. En este nivel el conocimiento explícito tiene menor relevancia debido a que el intercambio de información se da mediante la convivencia.

Los equipos de trabajo tienen interacciones que no solo están establecidas por sus líneas de comunicación establecidas por la organización sino también existen relaciones que surgen de compartir el espacio y las labores del día a día; en sus interacciones comparten sus experiencias y construyen una historia común, desde las dinámicas interpersonales, mecanismos de comunicación, formas de resolver problemas, compromiso grupal, modalidades para abordar los problemas identificados, visión de futuro y planificación conjunta.

En la relación de trabajo los equipos tienden a ayudarse mutuamente, comparten la información y crean de esta manera una cadena generadora de nuevos conocimientos. Para este nivel de aprendizaje se mencionan cuatro aspectos que implica el aprendizaje por medio de la colaboración en los equipos (López, 2003 mencionado en Garzón, 2005).

1. Estimular el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

2. Definir objetivos, oportunidades y problemas de forma conjunta. Se utiliza en forma efectiva el conocimiento y capacidades personales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.

3. Orientar y facilitar la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de las personas, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia y capacidad de cada uno.

4. Estimular el aprendizaje colaborativo; es decir, promover la buena voluntad de las personas para no obstaculizar el aprendizaje recíproco entre los miembros del equipo.

Argyris (1999) plantea que otra estrategia prometedora, para inducir la cooperación y la integración del esfuerzo, respecto a los problemas decisivos de la organización, es el desarrollo de equipos de proyectos y de la organización matricial.

Derivado de este análisis documental teórico y conceptual se establece que para el caso de estudio de esta investigación el aprendizaje tiene que ser analizado desde lo individual, lo grupal y organizacional, debido a que la reflexión sobre las habilidades cognitivas nos lleva a pensar en lo individual, pero al hablar en un contexto organizacional se tiene que revisar el aprendizaje en grupo y como es que este tiene un efecto a nivel de resultados en la organización.

En la figura 6, se muestra un esquema de aprendizaje en el que se resumen las aportaciones de cada autor revisado. Este esquema plasma que el aprendizaje es un ciclo que puede surgir por diferentes razones, que pueden ser planeadas o no. El aprendizaje puede surgir a un nivel individual, grupal u organizacional, además implica

la transferencia de conocimientos ya sea de manera tácita o explícita o una combinación de estas, por último, muestra las habilidades cognitivas que interfieren en él.

Figura. 6 Aprendizaje organizacional y sus habilidades cognitivas



Fuente. Elaboración propia.

Los individuos hacen uso de mapas mentales, el razonamiento y de la motivación para entregar a su grupo de trabajo información que aplicada a la situación específica (corrección, creación de soluciones o adaptación) tendrá un resultado. A partir de esa nueva experiencia los individuos interactúan mediante el diálogo para compartir conceptos, y es por medio de la participación que ponen a prueba y en práctica cada propuesta que surge como forma de solución la cual de acuerdo al consenso podrá ser

transferida de manera explícita (plasmada en manuales, base de conocimientos, procesos o procedimientos, por mencionar algunas formas) o tácita mediante la retroalimentación, y la difusión de las experiencias o conocimientos adquiridos. Esto mismo vuelve a ser visto a nivel grupal y a nivel organizacional; en el punto de la transferencia de conocimientos es donde se da la evaluación por parte de los individuos, grupos, y organización que de acuerdo a los resultados obtenidos y la distancia en que estos resultados los acerque a su propósitos o aspiraciones se determina si existe o no aprendizaje el cual se reconoce como una práctica o hábito constante y formará parte del nuevo sistema de modelos mentales.

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se conocerán los tipos de paradigmas, enfoques y técnicas que pueden guiar una investigación, sobre todo en el campo de las ciencias sociales donde se puede situar a los Estudios Organizacionales; de igual forma se presenta el diseño de la investigación que se utilizó para realizar el estudio de caso.

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.(Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Para realizar una investigación se requiere del uso de una metodología la cual se entiende como el estudio, análisis, experimentación e interpretación de los diversos métodos empleados en la investigación de la ciencia en general y de las diferentes disciplinas en particular.(Llanos, p. 139, 2013).

La investigación científica es una actividad esencialmente cognoscitiva o intelectual que tiene por fin aprender, descubrir o transformar la realidad mediante el

descubrimiento de las leyes que rigen los fenómenos, con arreglo al método general y objetivo propios de la ciencia. (Santos, Geraldo y Tito, 2022).

En el caso particular de las ciencias sociales en la investigación se tiene como propósito describir, comprender y explicar cuáles son las particularidades de los escenarios sociales en los cuales vivimos y entramos en relación con los y las demás. (Caminotti y Toppi, 2020)

La investigación de la vida social involucra cuatro aspectos:

1) *La pluralidad de ámbitos*, implica caracterizar las costumbres, culturas y tradiciones que están representadas en prácticas sociales y son observables a un nivel macro o micro.

2) *Conflicto social*, este se origina por la interacción entre los individuos que tienen y expresan diferentes necesidades, intereses y proyectos sociopolíticos, el papel de las ciencias sociales es identificar el origen del conflicto y diseñar medidas para mediarlo.

3) *Transformación social*. La sociedad cambia en el tiempo y se transforma de acuerdo a factores como la tecnológica, la económica y los resultados de las experiencias vividas, las ciencias sociales identifican, describen y explican esas transformaciones para mostrar sus consecuencias.

4) *Diversidad de puntos de vista y opiniones*. Las ciencias sociales se complementan entre sus diferentes disciplinas para explicar las diferentes facetas de la vida en sociedad.

La investigación social tiene como propósito el conocimiento, explicación, interpretación y comprensión de los acontecimientos sociales y humanos (Llanos, 2013) una de las particularidades de este tipo de investigación es su campo de acción al observar a la sociedad no puede tener control del ambiente debido a que está en constante movimiento por ello no puede tender a realizar generalizaciones de sus descubrimientos ya que el tiempo y espacio siempre será diferente.

3.1 Metodologías de investigación

Las ciencias sociales usan diferentes enfoques o metodologías para producir conocimiento científico: metodología cuantitativa, cualitativa o mixta, dichas metodologías antes de ser aplicadas se deben determinar alcances y objetivos del investigador.

La metodología es el instrumento que enlaza al sujeto con el objeto de investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. De acuerdo con Hernández (2018) para realizar una investigación tiene que utilizarse el método científico el cual define como: una investigación sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales. Conviene precisar que el método científico es un modo de realizar preguntas para comprender situaciones de la realidad del mundo y la humana, para ello se basa en la observación y de bases teóricas ya existentes.

De acuerdo con Dankhe (1968, como se citó en Hernández, 2018) hay cuatro tipos de estudios que se ocupan en la investigación científica: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos:

- Exploratorios, estos estudios se efectúan, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Algunas características son, que identifican relaciones potenciales entre variables, se utilizan en investigaciones sobre el comportamiento humano para identificar conceptos o variables promisorias, son la punta de lanza para futuras investigaciones.
- Descriptivo, estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de persona, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Además miden de manera independiente los conceptos o variables con los que se relacionan, también pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.
- Correlacionales, estos estudios miden el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, su propósito principal es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.
- Explicativos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Una vez que el investigador ha optado por alguno de estos tipos o alcances de la investigación, o la combinación de ellos, deberá proceder a elegir el tipo de metodología a aplicar:

Metodología cuantitativa: utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 4). Esta metodología produce como resultados relaciones de causa-efecto, de correlación o descripciones objetivas de la realidad. (Vargas, 2011 p. 21)

Metodología cualitativa: utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 5) sus métodos observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad. Su unidad de análisis es la cualidad o características y produce como resultado categorías, y una relación estructural y/o sistémica entre las partes y el todo de la realidad estudiada.(Vargas, 2011 p. 21) Su objetivo no es definir la distribución de variables, sino establecer las relaciones y los significados de su objeto de estudio. (Sánchez, 2005)

Mixto: representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos y la interpretación es producto de toda la información en su conjunto para lograr un mayor entendimiento del fenómeno.

3.2 Métodos de investigación.

De acuerdo con Vargas (2011) un método de investigación constituye un marco conceptual, ligado a distintas teorías desde donde se define la realidad en base a determinados principios. Una investigación puede estar basada en uno o dos métodos. Vargas (2011) categoriza los métodos de la siguiente manera: métodos fundamentalmente positivistas, hermenéutico-interpretativo, críticos y el estudio de caso. En la tabla 7 se muestra la descripción general de cada uno de los métodos a excepción del estudio de caso que se revisará de manera independiente al considerarse como un método vacío ya que no tiene inclinación por ningún principio, más bien puede contener una combinación de los mismos.

Tabla 7. Métodos de investigación

Positivista	Hermenéutico-Interpretativo	Críticos
Experimental Relación de causa-efecto entre dos variables: una independiente y otra dependiente. Generalmente las variables son aisladas y controladas.	Hermenéutico Interpretación de la realidad concreta a través de un texto histórico, periodístico, teórico, discursivo, etc. con el fin de encontrar categorías que permitan relacionarse entre sí y con el todo.	Investigación de Acción Participativa La transformación y/o emancipación se logra construyendo sentido participativamente, en comunidad. La observación, análisis y construcción de sentido se hace sobre los efectos de una acción anterior a plantear luego se propone escenarios nuevos y se elige uno a fin de repetir el ciclo logrando el objetivo planteado.
Estadístico	Etnográfico	Movimientos sociales

Relación de causa efecto entre dos variables una independiente y la otra dependiente (inferencial), la medición es resultado de muchas mediciones. También puede describir de manera cuantitativa la realidad. (descriptiva)	Recupera aspectos de la realidad cultural de una comunidad más o menos completa y cerrada. Se centra en los usos y costumbres y que tipo de cosmovisión lo sustenta.	Busca la construcción de sentido de una realidad social determinada a través de la observación, análisis y reflexión de uno o varios movimientos sociales específicos.
Descriptivo Descripción de forma cualitativa de algún aspecto de la realidad.	Etnometodológico Se observan , analizan y reflexionan, los métodos socio-culturales y cotidianos del vivir diario de las personas.	Estudios de raza Construyen sentido respecto de la situación discriminatoria entre razas a fin de revertir tales realidades sociales indeseables en las sociedades democráticas.
Reconstrucción de Hechos Descripción de hechos pasados	Fenomenológico Interpretación de los fenómenos tal y cómo se le presentan a la persona en su fuero interno. El método observa, analiza y reflexiona percepciones, sensaciones, sentimientos, imaginaciones, sueños, pensamientos, procesos cognitivos, recuerdos, afectos, pasiones, etc.	Estudios de género Construyen sentido respecto de la situación discriminatoria entre los distintos géneros con el fin de revertir la situación.
Conceptual Deductivo Aborda la construcción del conocimiento teórico basado en relaciones abstractas y/o concretas para contribuir al enriquecimiento conceptual de una teoría determinada.	Interaccionismo Simbólico Observar, analizar y reflexionar la realidad develando lo que contienen los significados socio-culturales para las personas en la interacción.	Diseño participativo Se usa cuando una comunidad toma en sus manos la transformación de una zona interior o cerca de su asentamiento con el fin de modificar el uso del suelo en beneficio de la misma comunidad.
	Teoría Fundamentada Construye teorías, tomando como fuente de información fundamental la propia realidad, observa, analiza y reflexiona algún aspecto de la	

	realidad para producir redes de relaciones sistémicas que permitan interpretar esa misma realidad de una manera consistente.	
	Investigación Teórica Observa, analiza y reflexiona a partir de datos obtenidos de conceptualizaciones teóricas anteriores, su construcción de sentido es inductiva.	
	Investigación- Acción (IA) La observación está centrada en la acción de las personas y/o grupos sociales y el interés epistemológico está ubicado en la construcción de conocimiento teórico.	

Fuente. Elaboración propia

De los métodos presentados en la tabla 7. De acuerdo con Santos, Geraldo y Tito (2022) los métodos que están relacionados con las investigaciones que usan una metodología cualitativa son la fenomenología, etnográfica, investigación acción, hermenéutica-dialéctica. Estos métodos son algunos de los más usados siempre y cuando el enfoque sea hermenéutico- interpretativo, todo dependerá del tipo de investigación y en algunos casos se usará más de un enfoque.

El investigador establece el camino de su investigación de acuerdo al enfoque metodológico y al tipo de investigación o el alcance que le quiera dar, es de vital importancia que epistemológicamente escoja el paradigma que le indicará cómo se obtiene el conocimiento. Los estudios organizacionales tienen características diferentes a los estudios propios de la Administración y debido a ello metodológicamente son investigaciones cualitativas y epistemológicamente están dentro del paradigma

hermenéutico-interpretativo. Sin embargo dependiendo de la profundidad y de la respuesta que se desee dar a la problemática observada se apoyan estos estudios de otros paradigmas.

Pérez y Guzmán (2015) mencionan que, los Estudios Organizacionales:

- Se enfocan en el estudio y análisis del fenómeno organizacional en su amplia diversidad;
- Se enfocan desde un punto de vista analítico al estudio del conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos que permiten entender la realidad organizacional en su amplia diversidad y complejidad, se ubican predominantemente en el terreno de la comprensión;
- El investigador de acuerdo a su objeto de estudio puede utilizar los conceptos y herramientas de diferentes disciplinas que considera le pueden ayudar para interpretar una realidad o para construirla.
- Dado que cada organización es única y los fenómenos que se estudian dentro de ella tienen características diferentes, no es posible establecer un patrón generalizado.

Por todas estas características para los Estudios Organizacionales se adecua más el uso de una metodología cualitativa y el método que usa en su mayoría son los estudios de caso debido a que cada organización es distinta en contexto, en actores sociales, sus dinámicas, procesos y estructuras; lo que permite exponer las diferencias y similitudes que pueden existir entre las diferentes categorías que se construyen para poder contextualizar a las organizaciones más no para establecer

procedimientos, comportamientos o dinámicas de trabajo como las mejores o las que llevan al éxito.

3.2.1 Estudio de caso

El Método de estudio de caso está orientado a estudios centrados en un objeto, persona, grupo, comunidad y/o institución, de manera directa y delimitada; a través de este se busca la construcción de un conocimiento amplio respecto de alguna realidad que al mismo tiempo que es única y concreta, puede ser emblemática y representativa de otros casos similares. (Vargas, 2011. p. 43)

Cosley y Luxury (1987, p.65 citado por Blaxter, Hughes, Tigt, 2000) mencionan que el estudio de caso utiliza una combinación de métodos para recolectar la información: observaciones personales que, en determinados períodos o circunstancias, pueden transformarse en participación; el uso de informantes para proporcionar datos actuales o históricos; entrevistas directas, y el rastreo y estudio de documentos pertinentes y registros en poder del gobierno local o nacional, de viajeros, etcétera.

El estudio de casos se adecua para investigaciones a pequeña escala, puede centrarse en un solo ejemplo o en dos o tres. El foco puede ser el lugar de trabajo del investigador o cualquier otra institución con la cual tenga conexiones: una empresa, un cuerpo de voluntarios, una escuela, un barco o una cárcel; o bien un elemento de esa institución: una clase, un equipo de trabajo o de fútbol o un grupo comunitario. También es posible centrarse en un individuo o en un número reducido de individuos. (Blaxter, Hughes, Tigt, 2000). por lo regular los estudios de caso se utilizan en las ciencias de la salud y sociales.

Como ya se mencionaba anteriormente el estudio de caso no tiene un método específico de investigación por lo que su mayor distinción es por su objeto de estudio y de acuerdo con Yin (2013, citado por Hernández, 2018) las preguntas que están presentes en su investigación son: ¿Cómo? y ¿por qué? con la intención de conocer la realidad del objeto de estudio para después explicar las causas de esa realidad. Para esta investigación es de nuestro interés conocer las características de los estudios de caso de corte cualitativo.

Los estudios de caso de corte cualitativo son diseños en los cuales el investigador explora un sistema especificado (un caso) o múltiples sistemas definidos (casos) a través de la recopilación detallada de datos y en profundidad, utilizando múltiples fuentes de información (por ejemplo, observaciones, entrevistas, material audiovisual y documentos e informes) y reporta una descripción de los casos y las categorías vinculadas al planteamiento que emergieron al analizarlos, en la tabla 8 se muestran las características principales de los diseños cualitativos.

Tabla 8. Estudios de caso cualitativos

Característica	Estudios de caso cualitativos
Tipo de problema de investigación más apropiado para ser abordado por el diseño.	Cuando se encuentra un caso enmarcado por el tiempo y el espacio que puede informar sobre un problema.
Disciplinas en las cuales se cuenta con más antecedentes.	Psicología, derecho, ciencias de la salud, ciencias administrativas (negocios) e ingeniería.
Unidades comunes de análisis.	Evento, proceso, programa, actividad, organización, un individuo.
Instrumentos de recolección de los datos más usados.	Entrevistas, observaciones, documentos, artefactos.
Estrategias de análisis de los datos.	Descripción del caso y su contexto, categorías del caso o entre casos.
Producto (en el reporte).	Descripción de un caso o varios y explicación de las causas que lo(s) produjeron(s) y el fenómeno o planteamiento estudiado.

Fuente. Hernández,(2018)

Podemos decir que el estudio de caso cualitativo no parte de una hipótesis ni de concepciones preestablecidas, sino que las categorías y entendimiento se generan conforme se recolectan y analizan los datos. Por otro lado los resultados no tienden a realizar generalizaciones sino establecen regularidades y patrones, anomalías y excepciones.

Es importante mencionar las fases que conlleva un estudio de caso con el fin de tener una idea de la secuencia general para realizarlos, de acuerdo con una recopilación que hace Hernández, Fernández y Baptista,(2014) de varios autores se enlistan los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema.
- Propositiones o hipótesis.
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos).
- Contexto del caso o casos.
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos.
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones.
- Análisis de toda la información.
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias.
- Reporte del caso (resultados).

3.3 Técnicas de investigación utilizadas en la metodología cualitativa.

Para poder realizar la recolección de datos para la investigación de enfoque cualitativo es necesario utilizar técnicas o instrumentos que ayuden a obtener la información necesaria para poder alcanzar los objetivos de la investigación.

Se presentan las técnicas utilizadas para la metodología cualitativa entre las que se encuentra: la observación, entrevistas, biografías e historia de vida, documentos registro y artefactos, grupos de enfoque, anotaciones y bitácoras de campo, documentos, registros, materiales y artefactos.

1) **Análisis documental:** se realiza una revisión de los documentos fuente para realizar un encuadre que incluya describir los acontecimientos rutinarios así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. Se puede revisar documentos personales de registro (identificaciones o títulos de propiedad), documentos realizados por las personas como cartas, diarios, manuscritos y notas y por último están los documentos profesionales como libros, artículos, correos cuya difusión es generalmente pública. En el caso de documentos y materiales organizacionales, se pueden mencionar los siguientes:

- Materiales y audiovisuales, imágenes, audio , video
- Artefactos: herramientas, mobiliarios, estructuras, esculturas.

2) **Observación:** implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, el investigador debe estar atento a los detalles, sucesos, eventos e

interacciones, además necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones. (Sampiere, 2018)

Algunas de esas acciones de observación son:

- a) Caracterizar las condiciones del entorno físico y social,
- b) Describir las interacciones entre los actores,
- c) Identificar las estrategias y tácticas de interacción social,
- d) Identificar las consecuencias de los diversos comportamientos sociales observados.

Cabe advertir, que la información obtenida con estas observaciones no participantes deberá luego ser corroboradas a través de las obtenidas con las técnicas de observación participante o de entrevistas directas con los actores sociales correspondientes.

La observación puede ser no participativa, es decir el investigador no interactúa con la muestra; también puede existir la participación moderada, el investigador solo participa en algunas actividades. Lo más recomendable es tener una participación activa para estar presente en la mayoría de las actividades o si es posible una participación completa.

3) **La entrevista:** La entrevista de tipo cualitativo pone énfasis en el conocimiento de las experiencias, los sentimientos y los significados que los fenómenos sociales tienen para

los entrevistados, además de ser una técnica de recolección de información, puede ser considerada una estrategia para la generación de conocimiento sobre la vida social.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas (Grinnel y Unrau, 2008 citado por Hernández 2008). En las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su trabajo con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescrito sobre qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la habilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido).

De acuerdo con Mertens (2005, citado en Hernández, 2008) hay seis tipos de preguntas que se deben abarcar en la entrevista: De opinión, de expresión de sentimientos, conocimientos, sensitivas, de antecedentes, de simulación.

4) Sesiones en profundidad o grupos de enfoque (focus groups). Es una técnica grupal que recibe la denominación de focal por lo menos en dos sentidos: primero, porque se centra en el abordaje a fondo de un número muy reducido de tópicos o problemas; y segundo, porque la configuración de los grupos de entrevista se hace a partir de la identificación de alguna característica relevante desde el punto de vista de los objetivos de la investigación, lo cual lleva a elegir entre 3 o 10 personas. Es una técnica semiestructurada y va enriqueciéndose y reorientándose conforme avanza la

investigación. Es adecuado emplearla, bien como fuente básica de datos, o bien como técnica de profundización en el análisis.

3.4 Diseño de la investigación

Para esta investigación se ha elegido utilizar la metodología cualitativa debido a que se busca observar, escuchar y comprender el fenómeno de aprendizaje en la interacción entre dos organizaciones. Las características que guiarán esta investigación corresponden a las mencionadas por Ruiz (2012) que son propias de la metodología cualitativa:

1. Se pretende captar significados relacionados a los procesos, comportamientos y actos relacionados con el aprendizaje.
2. Se utilizará el lenguaje de los conceptos y las metáforas.
3. La información se recogerá por medio de la observación y la entrevista semiestructurada.
4. Su procedimiento es más inductivo que deductivo.
5. La investigación pretende captar todo el contenido de experiencias y significados que se dan en un solo caso.

3.4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es explicativa, debido a que se desea descubrir aspectos relacionados en el aprendizaje entre la interacción de dos diferentes tipos de organizaciones y comprobar lo que se expone por las teorías ya establecidas.

Para esta investigación se utilizará el método del Estudio de Caso debido a que se toma una sola unidad de análisis para ser estudiada y se revisan las teorías existentes para compararlas con datos reales.

3.4.2 Muestra

Para realizar el estudio de caso, se eligió a una organización que tuviera relación con otra para el intercambio de saberes, con la intención de rescatar procesos de aprendizaje que se dan entre los distintos momentos de interacción que existen entre ambas organizaciones.

Organización 1 (Fuente). Asociación Civil Magtayaní

Organización 2 (Receptora). Cooperativa de Productores de Café Xanat

Contexto: Mecatlan, Veracruz, México

En la tabla 9, se muestra la composición de la muestra la cual fue determinado por el total de integrantes del equipo operativo de la Asociación y por los productores activos y disponibles en el momento del periodo de estudio.

Tabla 9. Componentes de la muestra

Equipo operativo Magtayaní	Productores de café Mecatlan
Directora	5 productores Centro, Mecatlan
Coordinadora	5 productores comunidad La Ceiba
Apoyo en Campo	
Ingeniero Agrónomo	

Nota: Esta tabla muestra a las personas que componen la muestra y quienes serán entrevistadas. El total de productores de café son 13 de la Ceiba y 6 de Mecatlan, para el día de las entrevistas no se presentaron todos debido a su disponibilidad de tiempo

Figura. 7 Mapa de Actores



Nota: La Figura muestra el universo de la población a estudiar, para después adentrarse a un nivel intermedio y mostrar las organizaciones dentro del contexto y por último al centro se coloca a las unidades de estudio.

3.4.3 Instrumento de recolección de datos

Para esta investigación el instrumento para la recolección de datos es: la observación, el análisis de documentos y la entrevista semiestructurada. A continuación se muestran las preguntas guía en las que se apoyará la entrevista con el equipo de Magtayaní y con los integrantes de la cooperativa de café Xanat.

Las preguntas realizadas se muestran en la Tabla 10 y están agrupadas de acuerdo a las categorías presentadas en la tabla 6. Pensamiento, Comunicación, Experimentación, Cooperación y Emocionales.

Tabla 10. Guía para realizar la entrevista

Categoría	Habilidades	Pregunta guía
Pensamiento	Solución de problemas	¿Recuerdas algún problema al que te hayas enfrentado? ¿Qué papel jugaste en ese momento y cómo participaste para resolverlo? Si en tus actividades se llega a presentar un descuido ¿Cómo reaccionas? ¿Recuerdas enseñanzas que te haya dejado algún problema?
	Toma de decisiones	¿De quién depende que las acciones se lleven a cabo? ¿Qué consideras importante tomar en cuenta para llegar a una decisión final?
	Investigación y análisis	Cuando se presenta un tema desconocido por lo regular ¿Qué haces? ¿Pides opinión de otros para complementar tus ideas.? ¿Cuándo se presenta algo nuevo puedes encontrar sus diferencias o similitudes con algo ya conocido? ¿Tiendes a pensar en una o varias posibilidades de solución? Ante una solución ¿Te detienes a pensar en las posibles consecuencias?

Comunicación	Comunicación	En una reunión ¿Cómo te desenvuelves? Cuando alguien opina diferente a ti, ¿Qué haces?
	Participación (actitud abierta y sin juicios)	¿Cómo has resuelto diferencias de opinión consideras que has aprendido algo de otro compañero? Si te piden que le enseñes a un compañero cómo realizar una actividad, ¿Cómo lo realizas o qué necesitas para hacerlo?
Experimentación	Practicar, Probar, Intentar	¿Cuándo recibes un nuevo conocimiento qué haces para asegurarte de que lo has comprendido del todo? ¿Cuándo alguien te presenta una nueva forma de hacer las cosas, ¿cuál es tu reacción? Los nuevos conocimientos ¿cómo te han permitido generar cambios en tu forma de trabajo? Si tienes ideas nuevas, ¿Qué haces para comprobar si funcionan? ¿Consideras que ahora cuentas con más experiencia y puedes enseñar a otros?
	Cooperación	Cuando trabajas en el grupo, ¿Cómo ayudas ? En el caso que notes que alguien no puede hacer una actividad ¿Cómo actúas? ¿Cuál es tu opinión sobre los resultados obtenidos? ¿Te gusta compartir lo que aprendes? ¿Cómo lo haces?
Emocionales	Motivación	¿Qué te ha dado más satisfacción al pertenecer en este grupo? ¿Cómo sería tu actitud con un compañero nuevo, qué le dirías para que se integrara al grupo? ¿Cuál crees que es tu mayor logro y si este es la razón para continuar? ¿Qué es lo más importante para ti para que puedas aprender algo?
	Sentido de pertenencia	¿Cuál es el motivo por el que eres parte del grupo?

3.4.4 Fases de la investigación

De acuerdo a las recomendaciones para realizar un estudio de caso, se plantea hacer una serie de etapas que lleven a la conclusión del estudio, en este caso nos sirve de apoyo para el registro de cada una de las actividades realizadas. En la tabla 11 se muestran las 5 Fases en las que se basa la investigación con el fin de mostrar al lector un resumen de las actividades realizadas.

Tabla 11. Fases de la investigación para el Estudio de Caso.

Fase	Actividad	Instrumento	Detalles
1. Revisión documental, conceptual y teórica	Búsqueda de información en bases de datos que son repositorios de prestigio y rigor académico.	Análisis documental	En el campo de estudio organizacional no se encuentra información derivada del aprendizaje dentro del contexto de la sociedad civil. Sin embargo se utilizan las teorías con enfoque cognitivo para establecer las bases de la investigación.
2. Revisión del Contexto	Visita a Comunidad de Mecatlán y La Ceiba. Búsqueda de datos demográficos sobre las condiciones de la zona. Revisión de documento de sistematización de Magtayaní.	Observación Análisis documental	Se realizó una visita de 1 semana a las dos comunidades, se pudo interactuar con los socios de la cooperativa, conocer sus puntos de vista sobre su organización así como se conoce su centro de operaciones donde realizan el tostado y empackado del café. Se detecta que una dificultad para la investigación es el idioma porque algunos socios hablan solo totonaco, para ello se pide apoyo de un intérprete.

3.Recolección de datos	Visita a Comunidad de Mecatlán y La Ceiba teniendo una participación moderada en sesiones de trabajo. Participación moderada en sesiones de junta de trabajo de Magtayaní. Aplicación de 10 entrevistas semiestructuradas.	Observación con participación moderada. Entrevista semiestructurada.	En la estancia de 1 semana se pudo observar las diferentes dinámicas de participación, así como de la problemática a las que se enfrentan, se permite tener una idea general de su contexto. Se usa un diario de campo para asentar lo observado en cada reunión. Las entrevistas se realizaron vía zoom y WhatsApp para el caso de la mayoría del equipo operativo, para los productores de café en su totalidad se realizaron en sitio.
4. Interpretación de datos	Descripción del caso Documentación de las entrevistas Análisis de la información obtenida		Se hace uso del programa de análisis cualitativo MAXQDA para poder realizar la categorización de la información obtenida y poder realizar comparaciones entre las respuestas.
5. Resultados	Elaboración de Conclusiones		

CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO

4.1 Contexto geográfico y social: La comunidad de Mecatlan, Veracruz

El estado de Veracruz está conformado por siete regiones: Huasteca veracruzana, Sierra de Huayacocotla, Totonacapan, Grandes Montañas, Llanuras de Sotavento, Los Tuxtlas y el Istmo de Tehuantepec.

Para este estudio es importante destacar características de la región Totonacapan debido a que en esta región se encuentra el área de comunidades a las que brinda apoyo la asociación civil de Magtayaní. Esta región se encuentra ubicada al norte del estado de Veracruz y representa casi el 6 % de la superficie del estado, los municipios que la componen son 17:

Castillo de Teayo, Cazones, Coahuatlan, Coatzintla, Coxquihui, Coyutla, Espinal, Filomeno Mata, Gutiérrez Zamora, Martínez de la Torre, Mecatlán, Papantla, Poza Rica Tecolutla, Tihuatlán, Tlapacoyan, Zozocolco de Hidalgo.

La comunidad indígena del Totonacapan, como en otras regiones, se distingue por tres aspectos básicos que son los siguientes: a) una tradición cultural que contiene estructuras de larga duración histórica; b) una organización político-social propia que permite la reproducción autónoma de la cultura étnica y; c) una modalidad específica de identidad étnica que está centrada en la comunidad de origen y residencia, se trata de una filiación que se adquiere tanto por el nacimiento como por la participación en la vida comunitaria. Todo esto determina que sus miembros se sientan más ligados a sus

comunidades que a la nación o a cualquier otra entidad, la comunidad se comporta como una formación organizativa y adscriptiva totalizadora.(Valderrama, 2016)

Parte de la cultura de esta región está ligada a la cultura del maíz, Valderrama (2016) menciona la técnica del maíz trasplantado que consiste en germinar el grano envuelto en hojas de plátano; el uso del palo sembrador que es una herramienta utilizada en su mayoría por mujeres para sembrar la semilla del maíz y la “mano vuelta” que es una forma de intercambio de trabajo recíproco asociada a la milpa.

Además, destacan la práctica de actividades agropecuarias, como la siembra de frijol, maíz, café, plátano, mandarina, papaya y chile verde, además de la cría de ganado vacuno y porcino.

Figura. 8. Ubicación de Mecatlan, Veracruz



Fuente. Mapcarta

Como antes se mencionó Mecatlan se ubica dentro de esta región del Totonacapan, en la Figura 7, se puede ver su ubicación con los municipios colindantes

en especial Filomeno Mata que es otro de los municipios en los que ha participado Magtayaní con proyectos para las mujeres.

Se considera importante mencionar las características de la zona de región y de la sociedad, de acuerdo con el Sistema de Información Estadística y Geográfica del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (SIEGVER) en el año 2022 se registran los siguientes datos en el cuadernillo municipal (2022):

- El clima es semicálido húmedo con lluvias todo el año (63%) y cálido húmedo con lluvias todo el año (37%).
- De las 19 localidades que lo componen 18 son rurales y 1 es urbana la cual corresponde al centro del municipio.
- Lengua principal totonaca.
- La población está compuesta de la siguiente manera hombres 6,296 y mujeres 6,503 dando un total de 12,799.
- 94.7% de la población está en pobreza y se considera que tiene un rezago social muy alto y un grado de marginación muy alto.
- Los principales cultivos son el maíz y café cereza.

4.2 Estructura organizacional

De acuerdo con Hall (1996) la estructura organizacional está reflejada por la división del trabajo, se establecen rangos o jerarquías, existen reglas y reglamentos, se establecen el tipo de interacciones humanas que son requeridas para su operación, además las estructuras de una organización están en constante cambio al exponerse a la influencia de sus actores y el ambiente. Por lo que se determina que una estructura se

puede diferenciar horizontalmente, verticalmente, de forma espacial y su complejidad lleva a considerar variables como la formalización y la centralización. Este autor se basó en lo que ya se había determinado antes por Pugh (1968) el cual menciona cinco dimensiones de la estructura de una organización: especialización, estandarización, formalización y centralización y configuración.

- Especialización: se refiere a la división del trabajo y la distribución de los deberes dentro de la organización.
- Normalización: definición y especificación de procedimientos.
- Formalización: descripción de reglas, procedimientos, instrucciones y forma de comunicación que se encuentra escritas.
- Centralización: el grado de importancia de la autoridad que toma las decisiones de la organización.
- Configuración: es la forma que tiene la estructura de roles, es decir el número de puestos necesarios para el cumplimiento de una actividad.

Por lo tanto, el diseño de una estructura organizacional es necesario porque sirve de apoyo para establecer las funciones de cada área de trabajo para la consecución de un objetivo establecido por el ápice estratégico, establecen las líneas de poder para dirigir a los subordinados a guiar sus acciones hacia los objetivos establecidos, así como determina la responsabilidad de la toma de decisiones.

Estas dimensiones se encuentran dentro de la estructura de Magtayaní A. C. y se describen a continuación:

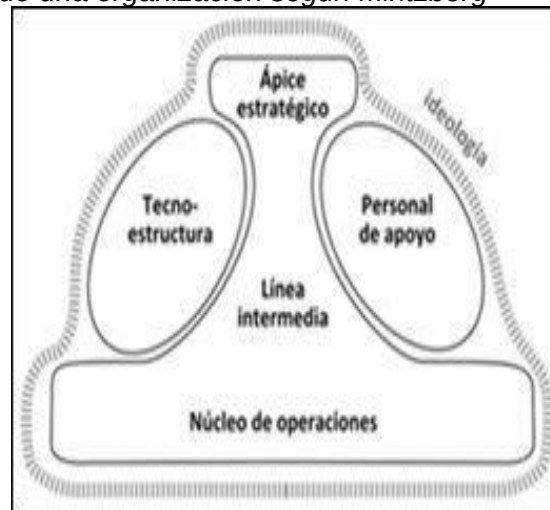
- La Especialización se puede observar en el equipo operativo donde hay 4 direcciones con funciones específicas, pero a la vez cada dirección coordina diferentes proyectos, hasta llegar a las personas que se encargan de coordinar los proyectos que apoya la asociación con las diferentes comunidades en las que trabaja.
- La normalización y Formalización está a cargo de la dirección de desarrollo institucional en esta área se encuentran la coordinación de administración, contabilidad, recursos humanos y tecnológicos, en dichas áreas deben tomar en cuenta lo especificado en el acta constitutiva, en su reglamento y sus políticas para determinar las actividades y comportamientos necesarios para la operación de la organización.
- Por último, la centralización está distribuida en sus órganos de gobierno que son la Asamblea General, el Consejo Consultivo, el Consejo Directivo, la Contraloría Social y del lado del equipo operativo está la Dirección general que delega responsabilidad en cada una de sus direcciones.

Para Mintzberg (1989) la estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas. El reto está en la coordinación de las tareas para saber de qué manera hacer que otras personas perciban las intenciones de la organización y de qué manera se puede influir sobre su comportamiento para alinear sus acciones hacia los objetivos y visión establecida por el ápice estratégico de la organización.

Mintzberg establece seis partes básicas de una organización presentes en todas las configuraciones propuestas por este autor, estas se muestran en la figura 8 en donde se puede apreciar la relación entre cada una de ellas:

1. El Ápice estratégico. Queda formado por la alta dirección de la organización la cual ocupa la parte superior jerárquica en la entidad.
2. Tecno-estructura. Son las unidades que se encargan de la normalización de la organización, por ejemplo, el área de recursos humanos, el área de contabilidad, el área de finanzas.
3. Personal de apoyo. No contemplan las operaciones principales de la organización, pero sí actividades que son necesarias, y se pueden conseguir sin necesidad de controlarlas directamente.
4. Línea intermedia. La forma los directivos o responsables intermedios de la empresa, su cometido sirve de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones y tienen responsabilidad sobre las divisiones, departamentos, áreas o procesos de los cuales están encargados.
5. El núcleo de operaciones. Está constituido por el conjunto de trabajadores que realizan las funciones directamente relacionadas con la fabricación de los artículos de la entidad o efectúan los servicios que presta la organización.
6. la Ideología. Lo forman los valores y creencias que viven alrededor de la organización y que de cierta manera deben intervenir y guiar las acciones de las personas que laboran en la organización.

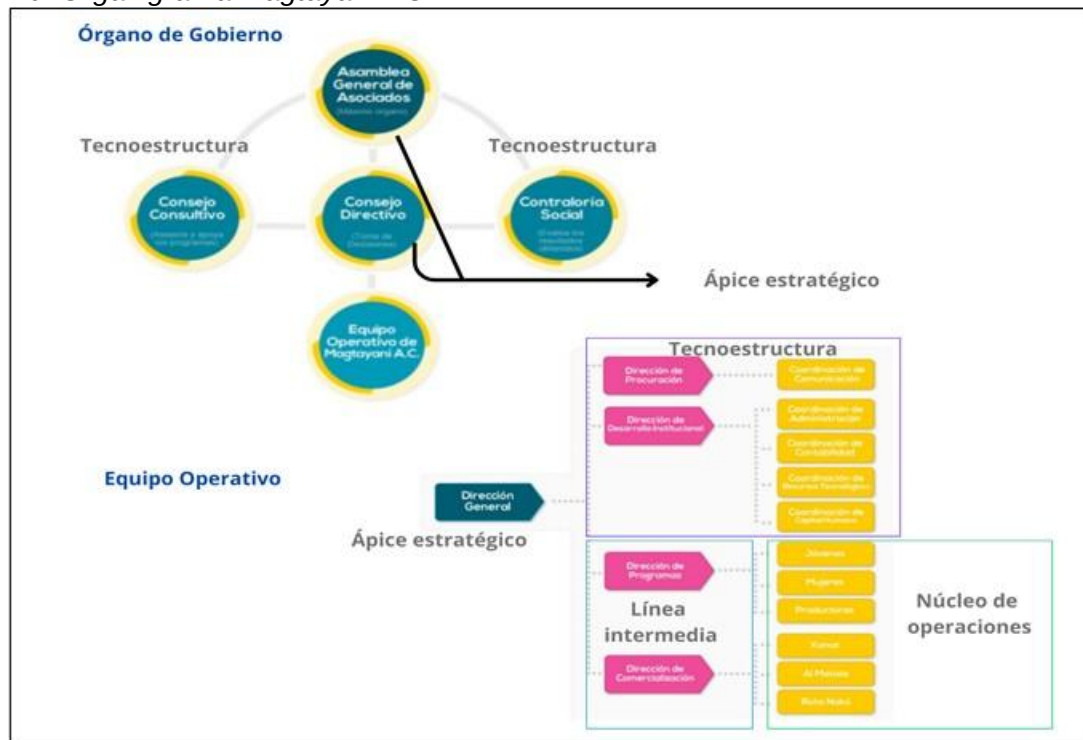
Figura. 9. Partes Básicas de una organización según Mintzberg



Fuente: Mintzberg, 1989

Continuando con el análisis de la estructura de Magtayaní A.C. se puede identificar estos 6 elementos dentro de su estructura. En la figura 9 se muestra el detalle de que elementos pertenecen a las partes básicas indicadas por Mintzberg.

Figura. 10. Organigrama Magtayaní AC



Fuente: Página web Magtayaní 2022

Esta asociación civil, aunque no son parte de su estructura los aliados y los donantes se puede decir que son parte del staff de apoyo debido a que aportan, son externos a la organización no interfieren en el proceso de decisiones, pero si actúan en favor de su misión y apoyan a que opere mediante sus aportaciones en bienes materiales o monetarios.

Por otro lado, tiene apoyo por parte de profesionistas como son: ingenieros agrónomos, profesionales con conocimientos para el tostado del café, psicólogas y contadores.

En la entrevista que se tuvo con la Directora del Equipo Operativo, mencionó que la estructura que hoy tienen, se debe modificar por cambios que han tenido sobre todo en las operaciones que llevan a cabo. Desde el punto de vista de Mintzberg (1999) menciona que la configuración brinda una estabilidad relativa, cada estrategia tiene su propio momento y su contexto por lo cual no se puede generalizar o establecer un configuración estática y única.

La configuración de la estructura para una organización no es una tarea fácil y no existe una forma única de hacerlo, así como también hay variables diferentes que se deben considerar para cada tipo de organización, por ello es importante analizar cada elemento de la organización para saber de qué forma se interrelacionan.

La configuración sucede en una conciencia del hecho de crear una forma eficiente de coordinación pero cuando las organizaciones surgen se genera una división del trabajo principalmente con la dirección a cargo de los creadores del emprendimiento y conforme se va formalizando la organización esta pasa por una serie de

transformaciones estructurales que son empujadas por el ambiente interno o externo en el que se desenvuelve la organización.

Mintzberg nos menciona los mecanismos básicos por medio de los cuales se puede coordinar el trabajo: adaptación mutua; supervisión directa; normalización de los procesos de trabajo, de los outputs, habilidades y reglas. Por último, se mencionan elementos que influyen de manera interna y externa en la configuración como son la edad y el tamaño, su sistema técnico de producción, características del entorno y su sistema de poder.

De acuerdo con los elementos base presentados por Mintzberg se da a la tarea de plasmar y diseñar 6 configuraciones que distinguen a 6 tipos de organización : simple, mecánica, profesional , divisionista, adhocracia y misionera.

Para este caso de estudio se considera que Magtayaní tiene elementos de la configuración de una organización profesional y en el caso de los productores de café hay elementos de la organización misionera.

4.2.1 Configuración de la Asociación Civil Magtayaní

La organización profesional se caracteriza por tener una estructura burocrática pero descentralizada, como mecanismo de coordinación depende de la formación para la normalización de las actividades de los profesionales operativos que trabajan de manera autónoma sometidos a los controles de la profesión.

Otra característica es que su tecnoestructura es mínima y tiene jerarquía de línea media, hay tres niveles de decisión (administrativas, colectivas y de juicio profesional).

El profesional tiene dos tareas básicas diagnosticar las necesidades del cliente en función de las contingencias y aplicar o ejecutar los programas no necesariamente estandarizados en ocasiones tiene que buscar soluciones creativas. Todo esto indica que el núcleo de operaciones es la clave de la organización.

Por otro lado, este tipo de configuración también tiene elementos de una organización maquina sobre todo en la parte de la tecnoestructura y la línea media por los procedimientos formales y la división por funciones.

En la Asociación Magtayaní se puede destacar que tiene una burocracia centralizada al tener la concentración de la toma de decisiones y elaboración de estrategias en el órgano de gobierno, además la tecnoestructura es clave para la normalización de su trabajo y su equipo operativo es amplio.

Respecto a su ideología se destaca que desde un inicio el fundador del grupo contagia la misión del proyecto y a la fecha se puede detectar valores comunes entre los colaboradores del equipo operativo como son: Escuchar, Compromiso, Honestidad y Tolerancia.

El equipo operativo está dividido por cada programa de apoyo asignado aunque no necesariamente se encargan de la administración de cada proyecto, pero son el enlace entre la asignación de los recursos y los resultados de cada proyecto.

Para el caso del proyecto de café, la Directora entrega la estrategia a la coordinadora del proyecto y ella junto con su personal de apoyo se encarga de hacer las visitas al grupo de Mecatlán y la Ceiba, en cada reunión funge como moderadora al

indicar la orden del día y promover la participación de cada integrante, además su función es llevar los controles requeridos para informar los resultados a la Directora.

En el caso del Ingeniero contribuye como staff de apoyo pero a la vez es un profesional que tiene el compromiso de entregar conocimiento a los grupos de productores y trabaja de manera autónoma de acuerdo a su experiencia para resolver las necesidades de los grupos.

También se detecta, que la Directora tiene libertad de toma de decisiones, es decir no requiere consultar al Consejo Directivo para actuar, ella resuelve las problemáticas y solo en caso de que necesite apoyo u otro punto de vista es cuando consulta.

En el caso de la Coordinadora para los casos repetitivos de conflicto o problemas de organización tiende a dar una solución y solo avisa a la Directora lo sucedido para que exista un registro del acontecimiento, sólo cuando considera que se necesitan hacer cambios considerables a la forma de trabajo es cuando consulta a la Directora o pide haga presencia con los grupos para buscar soluciones.

La tecnoestructura o las funciones de procuración de fondos y comunicación son realizadas por la Dirección del equipo operativo, La contabilidad la lleva una persona externa.

En las reuniones de trabajo de la Asociación se puede observar que se llevan de manera democrática, es decir se plantea el punto a tratar y se pide escuchar la opinión de todos los participantes, se considera que esta forma hace flexible a la organización y permite involucrar a todos en la consecución de los objetivos.

También se destaca que a lo largo de la historia de la Asociación se ha contado con personas de apoyo como son: ingenieros en agronomía, profesionales en el tostado del café y psicólogas; los cuales forman parte del staff de apoyo.

4.2.2 Configuración Cooperativa Productores de Café Xanat

Para el caso de los productores de café, comienzan como una organización simple en la cual se destaca la adaptación mutua como mecanismo de coordinación debido a que se establecen relaciones de manera informal así como se asignan roles, no se reconoce a un líder único y su unión es por compartir valores y creencias por lo que se puede situar en la configuración de una organización misionera.

De acuerdo con Mintzberg (1989), la organización misionera se distingue por tener tres etapas, primero un líder funda la organización y los individuos alrededor se sienten identificados con su misión, después se desarrolla su ideología por el establecimiento de tradiciones y por último la ideología se refuerza cuando entran nuevos integrantes que se sienten identificados con la misma. Su coordinación es por medio de la normalización de reglas (cooperación), reforzada por la selección, socialización y adoctrinamiento de los miembros.

Los grupos de café trabajan y se organizan llegando acuerdos para establecer sus roles, aunque cada grupo tiene identificado a sus propios líderes quienes son personas que se les reconoce por saber hablar mejor ante los demás y porque se les facilita aprender cosas nuevas. Por otro lado, sus creencias y valores son muy particulares lo que hace que no cualquier persona se pueda integrar con ellos.

Como no es posible que las comunidades se junten o funcionen como una cooperativa se decide hacer un comité donde hay un presidente, un secretario y un tesorero. Tienen funciones específicas y que ellos las conocen porque ellos las pusieron en un cuaderno de acuerdos y escriben quien va hacer el encargado de que. (B. Rodríguez, Comunicación Personal, 4 de octubre 2023)

En el caso de la Ceiba la mayoría de los integrantes son familiares, eso hace que su círculo sea de confianza y se logre una mayor cohesión. Para el caso de Mecatlan hay lazos familiares solo entre 2 integrantes y los demás se identifican por el interés que tienen de hacer valer su café, es decir reconocen en el grupo que con los conocimientos que se les han dado pueden lograr vender su café procesado lo cual genera tener un precio más alto y lo expresan como “mejor pagado”.

En ambos grupos se menciona que quien quiera pertenecer al grupo tiene que tener ganas de trabajar, debe tener tiempo y querer hacer las cosas diferente.

La organización de las actividades para procesar el café, es diferente para cada grupo; en Mecatlan todos han tenido que aprender a usar las diferentes máquinas y hasta hoy han logrado no depender en gran medida de la persona que se especializó en un inicio. En el caso de la Ceiba sólo los hombres se encargan de usar las máquinas y las mujeres ayudan a escoger, empaquetar y sellar.

A pesar de que la Asociación es un agente externo de los productores tuvo mucha relación e influencia para la generación del proyecto del café, se rescata de la historia que un integrante planteó la idea de hacer el proyecto y que el fundador de la Asociación apoyo ese interés y de ahí se deriva todo el desarrollo de ambas organizaciones por ello la Asociación funge como staff de apoyo y a la vez también como líder, a pesar de que la misión de la Asociación es de acompañamiento.

En cierto grado se establece una relación de dependencia de los productores hacia la Asociación para la toma de decisiones y el desarrollo de su organización; al día de hoy la Asociación coordina las reuniones, resuelve conflictos, propone formas para dividirse actividades, apoya con la distribución y comercialización, así como busca y acerca a los profesionistas que aportan conocimientos técnicos.

De acuerdo a esta descripción se propone el siguiente modelo de organización representado en forma del diseño misionero, en la Figura 10, se puede observar que hay una relación estrecha entre el equipo operativo y los productores por ello se colocan en la parte superior para indicar que de alguna manera llevan el control y gestión de temas administrativos así como toman decisiones y apoyan a la resolución de problemas, mientras que los productores se encargan de la parte operativa, sin embargo en su grupo de manera individual el control mayor lo tienen los líderes y por los roles que llevan a cabo puede existir una especie de staff de apoyo.

Figura. 11. Modelo de Organización para los Productores de café



Fuente. Elaboración propia

Cabe destacar que los roles de Presidente, Vicepresidente y Tesorero no se usan precisamente para la organización de productores de café sino para el proyecto de banco comunitario, sin embargo es importante mencionarlo porque de este proyecto realizan aportaciones para un fondo de capital destinado para gastos relacionados al proyecto del café. La permanencia en dichos roles es de 1 año con la intención de que todos participen en las actividades.

La ideología que se puede destacar en el grupo de la Ceiba es la *unión*, en la dinámica que se hizo de grupo para recuperar esta información se mencionó por varios de los participantes que para ellos es importante “que estén” haciendo referencia a la presencia de sus compañeros, el ausentismo es un factor para la desmotivación porque sienten que no son parejos.

En el caso del grupo de Mecatlan, se menciona la palabra *apoyo* en varias ocasiones el no trabajar solos sino en grupo es una condición por la que forman parte del mismo y por ello aunque crean que aún no saben del todo usar las máquinas lo intentan porque saben que alguien más los va ayudar y apoyar en las actividades. Se da valor a la participación de las personas, reconocen que si participan tienen mayores beneficios no solo en dinero, también en aprendizajes.

4.3 Los Hallazgos

En el siguiente apartado se mostrará el resultado de la información obtenida mediante la observación, y las entrevistas realizadas. Se tuvo la oportunidad de tener una participación no activa durante tres reuniones a las que se dio acceso por parte del equipo operativo, se realizaron 2 visitas a la comunidad la primera para conocer su

entorno y recuperar las características de los grupos y se participó de manera inactiva en sus reuniones las cuales se encargaban de recuperar información sobre la historia de los grupos y saber qué aprendizajes se habían adquirido con la asociación, en la segunda visita se aplicaron las entrevistas a los grupos productores y las entrevistas realizadas al equipo operativo se hicieron vía zoom, WhatsApp y llamada telefónica.

En total se aplicaron 14 entrevistas de las cuales se realizaron 4 al equipo operativo y 10 son de los productores de café. Solo con la Directora se tuvo 1 plática introductoria sobre la relación con los productores y 1 sesión para aclarar dudas, la entrevista para ella se dividió en 2 sesiones por la cantidad de información detallada, con la coordinadora fueron 2 sesiones de entrevista y con los demás solo 1 vez.

4.3.1 Reconstrucción histórica de la relación entre Magtayaní A.C. y los productores de café Xanat

En la reconstrucción histórica entre Magtayaní A.C. y los productores de café Xanat, se encuentra que hay relación entre el desarrollo de ambas organizaciones debido a que existen acciones que propician cambios en la otra y estos cambios se derivan de la reflexión y retroalimentación de los resultados. A continuación, se presentan las etapas de desarrollo en las que ambas organizaciones han interactuado, así como se relaciona qué motivos generan las soluciones tomadas y se realiza un análisis para identificar si existió o no aprendizaje durante esa etapa.

El inicio

Magtayaní como Asociación Civil tiene su origen en el año 2009, en esta etapa la organización decide formalizar su creación con el fin de apoyar a la comunidad de Totonacapan acercando recursos y comienzan a operar como Asociación Civil, en este proceso de formalización toman capacitación por parte de otra Asociación para adquirir conocimientos técnicos de cómo realizar sus gestiones.

La decisión de formalizarse como una Asociación Civil se toma porque el líder del proyecto vive una experiencia en el extranjero que lo motiva y convence de que al operar como organización de la sociedad civil podrán lograr su cometido de generar un impacto tangible para la comunidad.

Un miembro de la comunidad expresa su interés para realizar un proyecto productivo relacionado con el café y aprovechar que la región es zona cafetalera. En el 2011 se propuso estandarizar el proceso de producción del café para comercializarlo y poder generar ingresos o recursos para las personas productoras participantes y para la Asociación, se sostuvieron pláticas con la comunidad de la Cruz y Mecatlan para tener ideas de lo que se podía hacer, debido a que no solo se buscaría financiamiento para el proyecto sino se buscaba conseguir maquinaria para el proceso de tostado. Este último punto era la prioridad porque el proceso para obtener el café molido era artesanal: mortearon en metate y el tostado en comal.

Magtayaní toma una capacitación de Planeación Estratégica.

Se decide enviar café a la Ciudad de México y Magtayaní se encargaría de comercializar el producto. En este envío se nota la iniciativa y el emprendimiento del

grupo, además se motivan por su primera venta de 20 kg de café y se comprometen a vender 100 kg.

Desafío:

No se tenía experiencia ni en la formulación de proyectos ni en la producción del café, y se necesitaban fondos y maquinaria, porque era artesanal todo el proceso.

Se reconoce que la primera venta les fue muy bien, sin embargo, les faltaba experiencia en el ramo y se dan cuenta de que con la intención, no basta se requiere de elementos como calidad, imagen y procesos para lograr una venta mayor.

Fue complicado conseguir financiamiento para poder impulsar el proyecto; el mercado del café transformado es sumamente competitivo y en la Ciudad de México resultaba muy difícil comercializarlo por los estándares de calidad que piden los clientes.

Solución:

Los resultados inmediatos a esta búsqueda de soluciones es la creación de una marca para tener una imagen, tener un empaque más adecuado y buscar fuentes externas que les muestren cómo fue su experiencia, por ello en el 2013 se visita a la Cooperativa Tosepan, dicha visita aumento la motivación del grupo de productores para seguir con el proyecto.

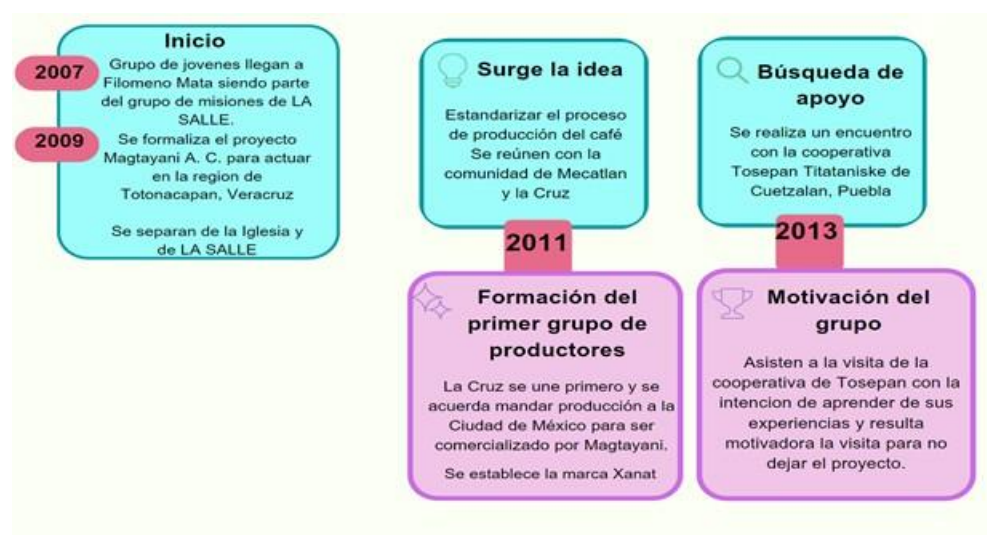
Análisis:

En esta primera etapa se puede detectar que las habilidades cognitivas que predominan a nivel grupo y organización están ligadas a adquirir nuevos aprendizajes y se comparte por medio del diálogo y la experiencia adquirida. Hay una etapa de razonamiento donde distintos pensamientos son expuestos y las personas en grupo expresan sus opiniones. Por parte de la comunidad hacen uso de sus conocimientos

tácitos para realizar el proceso de tostado de café, en donde sus costumbres y creencias predominan para establecer un proceso de trabajo , también la Asociación mediante su iniciativa e intuición se hacen cargo de la venta y van teniendo enseñanzas por medio de la reflexión de cada uno de sus resultados; durante este análisis se hace conciencia de que no es fácil y se piensa en nuevas formas de resolver para lograr su cometido.

Al realizar actividades con un nuevo sentido, se vivió un aprendizaje que surge como resultado de promover un cambio más generativo que adaptativo, como lo menciona Senge debido a que ambos grupos realizan actividades desconocidas lo que los lleva a generar estrategias y actividades que aportan nuevas experiencias.

Figura. 12 El inicio de la historia entre la Asociación y los productores de café



Fuente. Elaboración propia

Profesionalización de la operación

En 2014 se invitan a más personas en las comunidades de La Ceiba y Cuhuixanat para formar parte del proyecto y así conseguir que se beneficie un mayor número de personas. Continuando con la mejora del producto se busca a un especialista que pueda apoyar para enseñarles a la comunidad el proceso para tostar el café, se logró que los

participantes distinguieran entre los diferentes tostados: suave, mediano y fuerte. En este proceso se da un aprendizaje por parte de algunos miembros y por esta habilidad adquirida se les asigna ese rol, sin embargo, la Asociación Magtayaní no dejaba de motivar para que todos practicarán el proceso.

Otro logro para ambas organizaciones fue conseguir financiamiento y se instala un vivero en cada comunidad teniendo la cooperación de todos los integrantes y Magtayaní compra y entrega máquinas como tostadora, morteadora, despulpadora, asimismo, también se entregan otro tipo de herramientas como son: molinos, cisternas, palas, malla para viveros y mangueras.

También se consigue financiamiento para el pago de jornales, este financiamiento genera que exista una colaboración segura por parte de la comunidad al realizar trabajos de faena para los cultivos, no se debe de olvidar que en la comunidad la intención de participar en un proyecto es para tener un ingreso adicional.

Parte del proyecto implica darles seguimiento a las actividades en la comunidad, en un inicio se realizaban visitas semanales pero la persona encargada de esta actividad no fue la adecuada, así que esta parte se disipa dejando un hueco en la retroalimentación de los resultados y la comunicación para Magtayaní es muy poca.

Se da un emprendimiento por parte de un miembro de Magtayaní poniendo una cafetería y establece una relación con los productores de café como su proveedor, pero existe una mala práctica al pedir producto fiado al grupo de la Ceiba lo cual genera una situación incómoda, desconfianza y una deuda con la comunidad.

En el año de 2015, ante la solicitud de factura por la venta de café en la Ciudad de México, se decide crear desde la administración de Magtayaní una sociedad

cooperativa con los tres grupos productores de café: Mecatlán, La Ceiba y Cuhuixanat, esto también garantiza conservar el permiso como donataria autorizada. Pero fue hasta el año de 2017 que se concreta la formalización debido a que en Magtayaní busca orientar los proyectos hacia una economía solidaria. Se menciona que entre los grupos de cada comunidad no había buena relación debido a que interfieren cuestiones culturales por las características de cada región.

Dificultad:

Las personas de la zona están acostumbradas a recibir beneficios económicos para colaborar en los proyectos comunitarios, por lo que para lograr que se quede la mayoría de productores se aprueba que se den Jornales, lo que implica mantener un financiamiento para solventar ese gasto.

Existen aspectos culturales que dificultan la transferencia de conocimientos, uno de ellos es el lenguaje y otro la participación dispareja entre hombres y mujeres. Tanto en las reuniones como en la asignación de actividades principales los hombres tienen mayor participación, mientras las mujeres no se expresan de manera constante y el manejo de la maquinaria se mantienen al margen para su uso.

El acta constitutiva de la cooperativa genera un conflicto administrativo porque para poder expedir un cheque las firmas tenían que ser mancomunadas debido a que los integrantes del Comité pertenecían a comunidades diferentes que están alejadas una de la otra.

La comercialización del café está a cargo de Magtayaní, el presidente de la cooperativa coordinaba los pedidos con las personas productoras y los enviaba, cuando

deja de existir pedidos es cuando un miembro de la cooperativa se moviliza para ir a vender a la Ciudad de México pero percibe racismo y clasismo.

En la comunidad solo se preocupaban por repartir el dinero generado de la venta, sin un proceso de reflexión y análisis que les permitiera tomar una decisión sobre su rumbo como grupo.

Por la falta de seguimiento se ocasionaron problemas como: la falta de mantenimiento a la maquinaria, poca interacción entre los grupos, falta de conocimientos esenciales como el proceso de producción, mantenimiento inadecuado para los cultivos, precio del producto inadecuado y la venta del producto ocasional.

Solución:

Se consigue a un experto en el tema del tostado del café, y se da un nuevo enfoque para conseguir financiamiento.

En el 2019 se da capacitación para la venta a un socio de la comunidad y se ingresa a una red de comercio justo en la Ciudad de México con la Universidad Obrera esta relación es buscada por Magtayaní.

Los cambios en la estructura organizacional de la asociación tanto en la parte directiva como en el consejo, mantienen la intención de seguir apoyando a los productores con la venta, por ello se establecen relaciones con organismos que organizan ferias para el comercio justo.

Para cumplir con los requerimientos del financiamiento se decide poner una cafetería para que funciones como punto de venta, con lo que no contaba la Asociación

es con la llegada de la Pandemia del COVID-19 lo que implicó el cierre de la misma por las bajas ventas.

Análisis:

Es evidente que se reciben nuevos conocimientos, lo cual modifica los mapas mentales existentes de la comunidad y se modifica el saber sobre el tostado del café. La transferencia de conocimientos surge de manera tácita por medio de la práctica. La motivación de la comunidad para aprender en cierta parte se basa en que se recibirá un pago y otros muestran interés en conocer nuevos métodos para tener un proceso en el café que les permita vender su producto a un mayor precio.

Los aprendizajes que se dan en esta etapa son más adaptativos para poder tener un desarrollo en el mercado del café procesado y la Asociación se va estructurando de acuerdo a los proyectos y a la experiencia que se va adquiriendo como resultado de sus acciones.

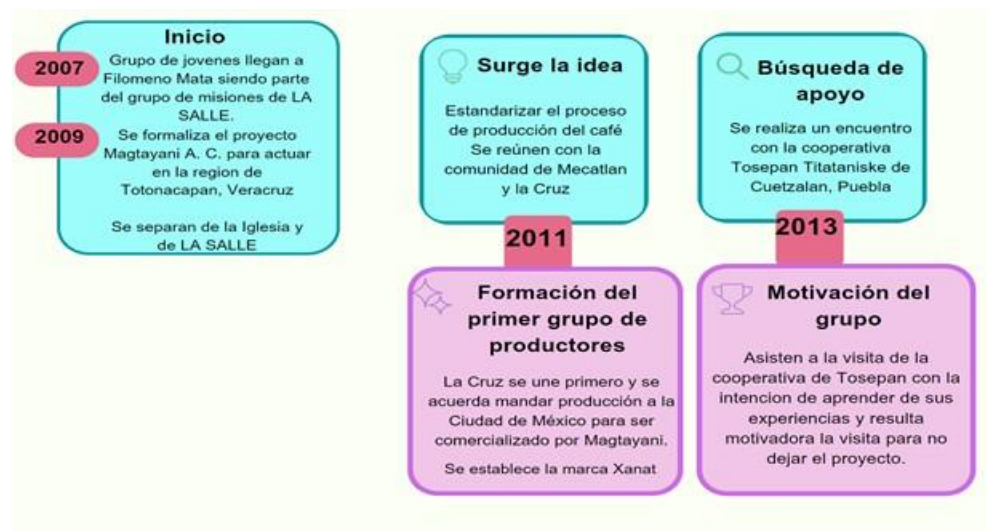
En esta etapa, a pesar de que se tenían los recursos, no hay una buena gestión y nulo seguimiento por la falta de empatía con la comunidad y falta de experiencia de la directora de ese momento en la Asociación. Por lo que es evidente que al requerir de conocimientos nuevos no se da ninguna transferencia de conocimientos para el uso de la maquinaria, y la motivación de los grupos disminuye al grado de no saber qué hacer con el proyecto.

Se ve reflejada la falta de conocimientos en la constitución de una sociedad, no hay una buena adaptación para gestionar la sociedad cooperativa, ante la aparición de un nuevo concepto y responsabilidad se pierde la entrega de saberes, lo que predomina aquí es la falta de comunicación, reflexión y retroalimentación. A pesar de un intento de

capacitación no se logra del todo tener resultado favorable, se intuye que no hubo motivación, ni entendimiento por tener contextos diferentes.

También se puede apreciar que la Asociación se convierte en un intermediario entre los productores y el cliente final lo que implica una dependencia de los productores hacia la asociación en relación al control de la demanda de su producto.

Figura. 13 Profesionalización de la operación



Fuente. Elaboración propia.

La Recuperación

Siguiendo con las adecuaciones en la estructura de la Asociación, en el 2020 regresa una integrante que es pieza clave para los siguientes acontecimientos, y le asignan el rol de nueva procuradora de fondos, y comienza por conseguir un financiamiento por parte del Monte de Piedad, se comienza un control en la información para tener controles que puedan medir los resultados de las acciones realizadas con cada uno de los proyectos que maneja la Asociación.

A partir de 2021 se formó un equipo de trabajo con gente de la comunidad y con dos ingenieros agrónomos, quienes ayudarían a dar seguimiento a los plantíos de café. Uno de los ingenieros llega en colaboración de la Universidad Autónoma Metropolitana, elaboró un análisis de calidad de café, mientras que otro Ingeniero se encargó de recorrer las parcelas para conocer el estado general de las mismas, a la par se fue trabajando una asesoría en ventas que permitió conocer a una catadora de café quien dio retroalimentación del producto final.

Mejoras que surgen después de la reflexión y la retroalimentación.

- Revisión y mejora de los procesos de cultivo de café, lo que incluyó una renovación de plantas y uso de productos agroecológicos, además de entregar herramientas para siembra como machetes, aspersores etc.
- Revisión y mejora de procesamiento de café, lo que incluyó mantenimiento a la maquinaria para Cuhuixanath y La Ceiba, en el caso de Mecatlan compra de nueva tostadora y en La Ceiba apoyo para la compra de la despulpadora. También se realizó una infografía ilustrada y traducida del proceso de café.
- Revisión y mejora en el proceso de venta se determinó tener un solo tostado, con dos presentaciones, se mejoró la imagen del café empaquetado, todo ello con donación a fondo perdido y se aumentó el precio, se abrieron plazas para la venta dentro de Veracruz; se realizó una venta masiva con causa, lo que les permitió tener un ingreso considerable en una sola exhibición, después de no haber vendido en 1 año.
- Se actualizó el precio de café de \$180 a \$240 pesos por kilo, lo cual generó un pequeño aumento en el ingreso a las personas productoras de café.

Desafío:

El principal desafío que se reconoce en esta etapa es la recuperación de la confianza de los productores de café, así como reorganizar a los grupos, empezar a documentar los resultados para tener un documento de apoyo para gestionar financiamientos y conseguir la aceptación de la comunidad bajo la nueva filosofía de trabajo de Magtayaní que ya no será intervencionista sino con un modelo de acompañamiento buscado la autogestión de los grupos.

Se menciona que el problema con la venta es que se perdieron tres clientes por vender café verde, se ha establecido que la venta no es responsabilidad de Magtayaní, *“aun así se les ha invitado a asistir a lugares para vender y rechazan muchas otras”*(B. Rodríguez, comunicación personal, 4 de octubre 2023). Ante esta situación se refleja el desafío para que el grupo de productores se pueda organizar para responsabilizarse de la distribución de su producto y comprometerse con la calidad en el proceso de transformación.

Solución:

Magtayaní establece un proceso para realizar una sistematización no solo de su historia sino de cada uno de los proyectos que se gestionan, se quiso recuperar las opiniones de todos los involucrados, para ello se apoyan de una psicóloga quien realiza la tarea.

La comunidad de Mecatlan busca y acepta opciones de venta en la que ellos son responsables de la actividad y establecen un mecanismo de producción distinto basado

en la “mano vuelta” para que cada miembro se hiciera responsable de un pedido y pudiera generar más ingresos.

Análisis:

Se muestra a un grupo de trabajo con mayor experiencia, los mapas mentales contruidos les permiten observar y analizar para la búsqueda de soluciones desde una perspectiva más formalizada y estructurada. Algunos miembros de la cooperativa se permiten emprender por sus propios recursos, eso habla de su motivación.

La comunicación mejoró no solo por tener al grupo de operativo cerca sino porque fue más recurrente y se utilizaron controles que permiten retroalimentar sobre los resultados para después tener un espacio de reflexión. Los conocimientos técnicos están más seguros y se dejan plasmados, esto ocasiona que se vea palpable el conocimiento adquirido, la comunidad indica en las conversaciones que realmente han aprendido de todo lo que se les ha enseñado y reconocen que son formas mejores a las que sabían.

Durante el año 2022 y el año en curso no se mencionan cambios tan significativos, sino se reconoce la constancia con respecto al seguimiento y el acompañamiento, se sigue apoyando para la resolución de conflictos o malos entendidos y para la organización de actividades relacionadas a la venta.

La Asociación da respuesta a las inquietudes y sigue dando apoyo técnico para el mantenimiento de sus cultivos, en cuanto a los grupos en Mecatlan se considera que están más activos, mientras que en la Ceiba se mantiene a la espera de tener cosecha para poder procesarla.

Figura. 14 La Recuperación



Fuente. Elaboración propia

4.3.2 Descripción de los grupos de trabajo

Se realiza una descripción de cada grupo con el fin de señalar las habilidades cognitivas que se lograron identificar en cada participante con el fin de mostrar las que han predominado a lo largo de su historia.

Equipo Operativo

En la tabla 12 se encuentran los datos generales de cada integrante del equipo operativo, así como también el identificador que se usará para cada uno.

La mayoría de los integrantes del equipo operativo de la Asociación Magtayaní son educadores o capacitadores tienen experiencia en la entrega de conocimientos, esto facilita su desarrollo de socialización con los productores.

Tabla 12. Datos generales del Equipo operativo

Id	Tiempo en el grupo	Género	Edad	Estudios	Experiencias Laborales /ocupación	Puesto
E1	Inicio Salió un tiempo y regresa	Mujer		Lic. en Ciencias de la Educación	Docente, Coordinadora de Servicio Social Directora de los programas de atención a la educación, salud mental. Procuradora de fondos	Directora
E2	3 años	Mujer		Lic. en Contaduría	Docente Crédito y Cobranza Jefa de hojalatería y pintura Control Interno/Atención y Servicio al cliente Pláticas a comunidades sobre manejo de créditos	Coordinadora (procesos, organización, explicar roles , cómo interactúan con Magtayaní)
E3	1 año	Mujer	23	Estudiante de Lic. en Contaduría	Tienda	Apoyo en campo
E4	Se integró en Agosto 2023	Hombre	36	Ingeniero Agrónomo	Asesoría técnica y capacitaciones para el Gobierno del Estado y el área de Fomento Agrario en el municipio.	Asesoría técnica

Algunas de las capacidades que se hacen notar de cada integrante del equipo se mencionan a continuación:

E1: Liderazgo, Creatividad, Resolución de problemas, Emprendedora

E2: Interactuar con la gente, Escuchar, Organizar

E:3 Tolerancia, Escucha, Apoyo

E:4 Resolución de problemas, Análisis, Comunicación, Creatividad

Estas capacidades se destacan porque se consideran que han favorecido la transferencia de conocimientos y los resultados favorables del proyecto así como la permanencia de ambas organizaciones.

Productores de café

Los productores de café están conformados por habitantes de dos comunidades de Mecatlan; Centro y La Ceiba. En la tabla 13 se muestran sus datos generales.

Tabla 13. Datos generales productores de café Xanat

Id	Tiempo en el grupo	Género	Edad	Estudios	Experiencias laborales /ocupación	Cuenta con Parcela
M1	1 año 6 meses	Mujer	39	Secundaria Escuela para adultos	Vende antojitos, tamales y atole	½ hectárea,
M2	Inicio	Mujer	55	Secundaria Escuela para adultos	Trabaja en el municipio como ayudante. Hogar	Si
M3	Se acaba de integrar formalmente, suplía a su papá en las actividades	Mujer	23	Secundaria	Hogar, ha trabajado en tiendas de ropa	No/ su papá tiene

M4	Inicio en diferentes actividades, como productor 3 años	Hombre	35	Universidad	Empresas textil y comercial, en el área de alimentos, ha trabajado en la administración municipal, Inicio un pequeño negocio ciber café/telefonía	Sí
M5	3 años	Hombre	51	Preparatoria	Luchador social, trabajado en el INE, en el ayuntamiento	Sí (1 hectárea)
C1	10 años	Hombre	52	Primaria	Campo	si
C2	10 años	Hombre	27	Primaria	Campo y Trabajos de albañilería	si
C3	Como 1 año y medio	Mujer	36	Secundaria	Lleva en lonche Vende pipián o calabacitas	no
C4	Inicio	Mujer	45	Sin estudios	Cría pollos para vender	no
C5	Inicio	Mujer	61	Sin estudios	Hogar	no

Grupo de la ceiba

Este grupo está representado por hombres y mujeres que han estado en el proyecto desde el inicio, se diferencia porque sus integrantes forman parte de una familia extendida.

En este grupo no se pudo entrevistar a un integrante porque es un adulto mayor, que solo habla totonaco y tiene problemas de audición. De las 3 mujeres solo la más joven puede hablar español y totonaco, los hombres hablan totonaco y español. También se puede destacar que el grado más alto de estudios es secundaria pero solo por una de las integrantes.

En cuestión de experiencia laboral solo los hombres se dedican al campo y cuentan con parcela de café y otros productos como pimienta y maíz; mientras las mujeres comentan que 2 de ellas hacen actividades de venta ocasional.

De los comentarios rescatados en las entrevistas del equipo operativo sobre este grupo, se comenta que son muy organizados pero en el trabajo no son equitativos, es decir, no hay igualdad de oportunidades.

Las mujeres no cuentan o tienen esta barrera del idioma o no cuentan en algunos casos con los conocimientos. Sin embargo, tampoco cuentan con el impulso o el apoyo de sus cónyuges para que puedan hacerlo. algún rol como más alto (B. Rodríguez, comunicación personal, 4 de octubre 2023)

La mayor dificultad mencionada para este grupo es la resistencia para salir a vender y se atribuye esta condición a las distancias que existen para el traslado a otras comunidades y el gasto que les genera el transporte, sin embargo se menciona que algunos están en otro proyecto y por eso no le dan prioridad al producto de café Xanat, además se menciona que necesitan saber si reciben algún beneficio y si es de su interés solo así se animan a salir.

O sea, sí, sí van, pero sí tienen un beneficio, si no tienen beneficio, como que nada más dicen es que no puedo, es que te ponen peros. Si trabajan, pero quieren un beneficio. (J. comunicación personal, 4 de octubre 2023)

Se considera que este grupo tiene mayores habilidades en el campo, que su café es de mejor calidad debido al cuidado que les dan a sus plantas.

Son muy buenos productores han y no solo con el café, sino con otros productos han sembrado muchas otras plantas, Y frutos que tienen, entonces esa es una gran calidad de ellos. He tenido también la oportunidad de visitar sus parcelas y las tienen bastante bien cuidadas, porque además invierten muchísimo tiempo en ellas. (B. Rodríguez, comunicación personal, 4 de octubre 2023)

En general se pudo observar que si hay un líder y es C1 él se encarga de coordinar las reuniones o de avisarles el día y la hora para que dispongan de su tiempo, en las reuniones se escucha la participación de 2 o 3 personas, es un grupo reservado en cuanto a opiniones pero cuando hay un moderador y cede la palabra si intentan emitir una opinión.

Mecatlan

El grupo de Mecatlan está más equilibrado en su formación, en el transcurso de la historia se menciona que han tenido bastante rotación y no se ha contado con un liderazgo definido, por otro lado el grupo habla tanto totonaco como español, la mayoría en sus otras actividades se dedican al comercio, se observa que es un grupo más

desenvuelto, las participaciones son más recurrentes y tal vez porque dicen lo que piensan es que se menciona que llega a ver más diferencia de opiniones entre ellos.

Se reconoce que este grupo tiene más confianza para salir a vender y salir a otras comunidades para participar en ferias donde pueden vender no sólo café sino sus otros productos como la panela, miel, tamales y atole.

En cuanto a la diferencia de opiniones, han necesitado un moderador en este caso llaman a la coordinadora para comunicarle y si es necesario se manda a traer a la Directora para poner solución.

Actualmente ellos utilizan la maquinaria para procesar café aunque no sea de ellos, es decir adecuaron el espacio de trabajo en casa de un integrante para ofrecer el servicio de tostado y de esta actividad tienen un ingreso adicional, han logrado organizarse por turnos de una semana cada uno para que todos tengan participación.

Se observó un grupo motivado, solo que existe una condición de impuntualidad en las reuniones como la mayoría tiene otras ocupaciones se esperan a la confirmación de la llegada de un integrante o del equipo operativo de Magtayaní para comenzar a llegar.

En general se pudo observar acompañamiento, participación, organización e iniciativa como características en el grupo.

4.3.3 Impulsores del cambio

En el transcurso de la historia de los productores de café y de la Asociación se han tenido que enfrentar a condiciones del entorno que pusieron a prueba su

sobrevivencia; en este proceso existió una adaptación a las condiciones del entorno y como lo menciona Miller y Cangelotti (1965) en el proceso de adaptación se desarrollan habilidades y se adquieren nuevos conocimientos así como también se validan los resultados obtenidos. Por ello se considera importante mencionar las condiciones del entorno que impulsaron ese proceso de adaptación y podremos validar si en consecuencia implicó un proceso de aprendizaje.

1) Retiro de apoyo gubernamental a la sociedad civil

Para el caso de la Asociación se menciona que en el año 2018 se retira el apoyo por parte del gobierno federal para la sociedad civil, esta situación complica obtener financiamiento y se buscan otros organismos como Fundación Sertull A.C. o Fundación Walmart e Inversión Social del Monte de piedad para conseguir financiamientos, se comenta que estas organizaciones al otorgar el financiamiento siempre piden resultados tangibles.

Lo anterior provoca en la Asociación establecer controles en la información sobre los resultados obtenidos y esto también obliga a tener un documento de presentación acerca de cómo ha trabajado la Asociación, por ello la necesidad de hacer el documento de sistematización. Por otro lado, uno de los financiamientos requería de un proyecto que mostrará un desarrollo económico en la comunidad por ello se plantea la idea de formalizar al grupo de productores de café en una cooperativa.

La Sociedad Cooperativa se forma como parte del requisito para conseguir financiamiento, porque piden evidencia contundente del resultado de su apoyo. La

inexperiencia del equipo en ese entonces, fue la solución que se dio. (Rodríguez, Comunicación personal, 04 de Septiembre 2023)

La respuesta de la Asociación para estas nuevas exigencias fue responder e ir adecuándose, el periodo de adaptación fue largo, como ya se mencionó en la historia de la asociación existieron distintos cambios en las personas a cargo de la dirección, y el no lograr un entendimiento hacia el proyecto y la falta de experiencia complicaron las buenas relaciones y el seguimiento puntual hacia los objetivos planteados.

En esta situación se puede relacionar dos momentos de aprendizaje como lo menciona Argiris y Schön (1999), hubo un periodo de adaptación donde solo se resolvía sin tener cambios significativos (aprendizaje de bucle simple) para después con la entrada de la nueva directora se hizo un análisis de la situación y se compararon los resultados hasta establecer soluciones para corregir los errores e implantar un nuevo sistema de trabajo (aprendizaje de bucle doble).

2) Coyotaje

En el caso de los productores de café existe una situación marcada por la existencia del coyotaje que baja el precio del café cereza, esta situación existe desde que desapareció el INMECAFE en el año 1989, organismo encargado de regular el precio del café y de comprar el café a los productores, al momento en que desaparece algunos productores abandonan sus parcelas y otros deciden vender a quien les quiera comprar al precio que les ofrezcan.

Esta situación provoca la búsqueda de soluciones distintas a las ya trabajadas para poder ayudar a los productores en mejorar sus condiciones económicas, por ello

esta situación motiva a crear la Asociación y a crear un grupo de trabajo de productores de café de la región.

Lo que conlleva esta iniciativa es la generación de un cambio de bucle doble a nivel individual en los productores de café debido a la adquisición de nuevos saberes y aprendizajes así como también aprenden a trabajar en grupo, conocen nuevos métodos para obtener café molido y acceden al uso de maquinaria para acelerar su producción, es decir su trabajo deja de ser artesanal debido a que sustituyen el uso del comal y del metate, además se menciona que hubo cambio de roles porque las mujeres antes se encargaban del tostado y el molido ahora con las máquinas son los hombres quienes empezaron a dominar en el caso de Mecatlán y en la ceiba los hombres se hacen cargo de las máquinas.

B. Rodríguez (comunicación personal, 4 de Octubre 2023) comenta que se dio capacitación sobre todo en cuanto al mantenimiento de la planta y la reducción de uso de agroquímicos, también se ha capacitado en el proceso de transformación del café digamos que la entrega de nuevas técnicas o del mejoramiento de lo que ya hacían ha sido desde la siembra.

Por otro lado, es importante comentar que al inicio del proyecto de los productores de café era mucha gente la que estaba dentro, pero como la forma de trabajo de la Asociación (acompañamiento) es diferente a la del gobierno (asistencialismo) los productores están en su mayoría acostumbrados a percibir un ingreso seguro, en cambio la Asociación planteó un trabajo diferente donde los ingresos no necesariamente tienen que llegar de un financiamiento sino que los productores debían manejar su proyecto

productivo, por ello la adaptación no se dio en todos los productores y se reflejó en el número de actual que es de solo 20 integrantes.

Este es un elemento de distinción entre las organizaciones de tipo cooperativa contra las organizaciones con fines de lucro, porque no existen mecanismos de incentivos o motivación para asegurar una permanencia, sin embargo cuando alguien se sale es importante para la asociación saber porque deja de asistir a las reuniones.

Ya hay situaciones donde no podemos invadir la libertad de decisión porque entonces nos estaríamos contradiciendo. (B. Rodríguez, comunicación personal, 4 de octubre 2023)

En este proceso se puede ver que la voluntad o el interés para formar parte de una organización es un factor que determina la permanencia de las personas en una organización (Hall,1996). Las personas que actualmente están dentro del grupo de productores reconocen estar porque han tenido beneficios económicos porque representa un ingreso adicional a su economía y porque han aprendido cosas nuevas que al llevarlas a las prácticas han visto resultados diferentes y eso les da la seguridad para continuar en el proyecto.

Se considera importante destacar que a pesar de que los productores se hayan constituido como sociedades cooperativas, no todos los socios hoy en día están activos en el proyecto y también no tiene una organización formal como lo plantea la ley de sociedades cooperativas, se menciona por parte de la directora de la asociación que:

B. Rodríguez (Comunicación personal, 4 de octubre 2023) La contabilidad la ha llevado Magtayaní siempre, nadie pregunta de los gastos, la idea es hacer la disolución de la cooperativa pero aún están analizando esta situación.

3) Huracán Grace

El año de Huracán Grace 2021 afecta las plantaciones de café y el suelo, sobre todo en la comunidad de la Ceiba, los productores indican que desde ese año las plantas se vieron muy afectadas y ya no hay producción; lo que han tenido que hacer es resolver cambiando las plantas y tomar en cuenta otras técnicas para el mantenimiento de las plantas.

En este aspecto se menciona que los productores cultivan nuevas plantas y variedades pero después ya no hay manejo, es decir no están al tanto si tiene plagas como la roya y se les hace difícil cortar desde raíz esa planta para evitar el contagio de las demás. También se menciona que los productores se basan en la prueba y error para saber que variedad de café puede adaptarse a las condiciones de clima y suelo de la zona.

Este tiempo de experimentación es difícil porque al momento del corte como están revueltas todas las variedades en el proceso de despulpado hay granos de diferentes tamaños lo que dificulta la calibración de la máquina. Debido a esta situación el Ingeniero les plantea tener una técnica de cultivo por lotes de esta manera pueden distinguir qué variedad es la que tiene mejor adaptación y su proceso de transformación podrá ser estandarizado.

Este acontecimiento, genera un sentimiento de volver a empezar y buscar opciones para los productores, por ello se considera que se está dando un proceso de aprendizaje basado sobre todo en la experimentación y la práctica de nuevos conocimientos.

4) La Pandemia COVID-19

Al final se reconoce que la Pandemia intensificó el problema que venían arrastrando la Asociación y los productores de café, la falta de seguimiento o la falta de acompañamiento para los productores. A mitad de la pandemia cuando regresa la E1 como Directora para ayudar a cerrar el ciclo con los productores, sobre todo como se menciona el documento de sistematización para resarcir deudas con ellos y no precisamente deudas monetarias sino conocer la situación actual. La solución que da E1 es conseguir un equipo operativo cercano a la comunidad para disminuir tiempos de atención, se menciona que en esa etapa se hace una evaluación de las parcelas así como también se modifica las presentaciones de producto, se realiza un cartel en totonaco mostrando los pasos necesarios para el procedimiento del tostado, se da mantenimiento a las máquinas y se llevan personas especialistas para enseñarles a manejarlas así como también a realizar los cortes de café.

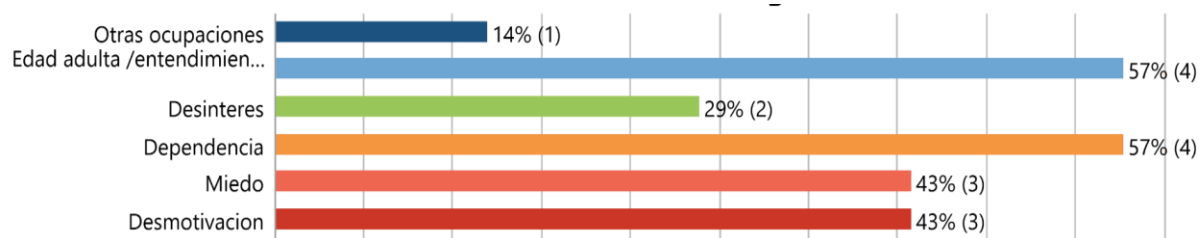
La situación de la pandemia como factor externo si afecto porque el proyecto de la cafetería se detuvo por las ventas bajas, pero con lo que ya se estaba haciendo no se menciona una afectación mayor, al contrario, se mencionan distintas acciones encaminadas a la mejora y sobre todo para incrementar la calidad del producto final y con ello poder garantizar la venta.

Se puede concluir que por ser un proyecto nuevo en su mayoría existieron aprendizajes de doble bucle que implica reestructurar la forma de trabajo de los productores, así como de la asociación.

4.3.4 Dificultades para el aprendizaje

Durante las entrevistas se fueron identificando factores que hicieron difícil la transferencia de conocimientos y la comprensión de los significados. Como lo menciona Garzón (2005) a nivel individual pueden existir barreras para el aprendizaje. En el caso de estudio se encontraron diferentes dificultades o barreras, ver figura 14, siendo las barreras emocionales y expresivas las que tuvieron más frecuencia; estas barreras están relacionadas con el analfabetismo, la poca integración de los adultos mayores y la necesidad de un traductor para la entrega de conocimientos.

Figura. 15 Dificultades mencionadas y percibidas para el aprendizaje organizacional para el caso de Estudio



En el caso de las mujeres, no hablan el español, sino puro totonaco. Entonces, los varones son los que hablan el español, más el español, y además conocen más porque se han acercado o les han acercado mayor formación a ellos. (B. Rodríguez, comunicación personal, 4 de Septiembre)

Con los adultos mayores se complica la transferencia de conocimientos porque a veces están muy arraigados a sus creencias, o pueden tener complicaciones físicas para practicar o experimentar alguna enseñanza y también la comprensión de conceptos es complicada sobre todo cuando se presentan temas relacionados a los costos.

Los hombres son los que dicen los que toman las decisiones y las mujeres solamente escuchan. (B. Juárez, comunicación personal, 6 de Septiembre)

Además se identifica la dependencia para la resolución de problemas y toma de decisiones de los productores hacia el equipo operativo, esta circunstancia provoca que

se limite su iniciativa y creatividad pero más allá de eso se relaciona con inseguridad o miedo para expresar lo que piensan, estos sentimientos limitan el proceso de aprendizaje aunque las decisiones finales se toman de las opiniones de todos.

Bajo estas circunstancias hay integrantes que prefieren “esperar a hacer lo que me digan” por lo que se considera que esta es una actitud y una creencia que no permite crear experiencias que conlleven a la generación de nuevos mapas mentales, sobre todo se identificó que este pensamiento existe en el grupo de la ceiba.

Ante estas circunstancias donde los productores requieren de apoyo y acompañamiento la Asociación ha cumplido con el rol de proveer lo necesario para motivar y fortalecer la confianza en cada integrante, primero acercando especialistas como los psicólogos y así mismo al tener personas de la comunidad dentro de su equipo de trabajo.

Continuando con las limitaciones para el aprendizaje se percibe una limitante cultural en el grupo de la Ceiba para dejar que las mujeres puedan participar en todas las actividades, no solo influye su condición de género sino también que no tengan propiamente una parcela para sembrar café, por lo tanto su aprendizaje en cuanto al uso de las máquinas no se ha podido concluir tienen idea de cómo se hace y no han pasado a la fase de la práctica.

En el tema de las recomendaciones sobre el mantenimiento de las plantas se les ha explicado que aunque no tengan plantación de café pueden replicar las enseñanzas con sus plantas de otros frutos.

Esta limitación cultural genera dependencia a sus compañeros que cuentan con la materia prima, si ellos dicen que no hay producto para procesar entonces no tienen trabajo con el grupo, se nota la desmotivación del grupo cuando se habla de este tema porque mencionan que les gustaría trabajar pero no se cuenta con el café.

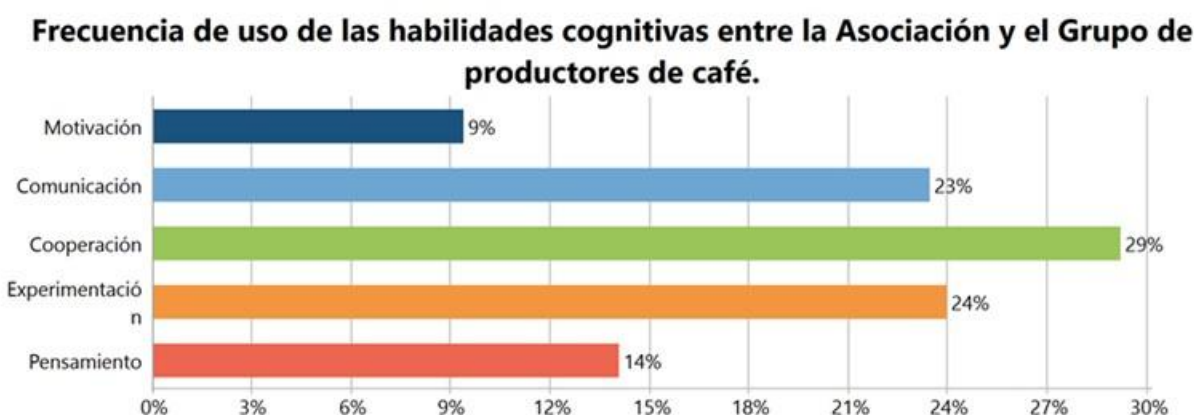
Dentro de las barreras emocionales se encontró el miedo y la desmotivación como los factores más frecuentes y esto se menciona debido a que algunos integrantes no se sienten con la seguridad de hablar y expresar sus ideas porque llegan a pensar que su idea no estará bien o sienten la presión de hablar frente a sus compañeros porque alguna idea puede hacer que se enojen o molesten.

La desmotivación se genera cuando algún compañero se sale del proyecto y se menciona sobre todo el periodo en el que el equipo operativo no tuvo visitas recurrentes, los productores se sintieron solos y se desorganizan al grado de ya no tener reuniones.

4.4 Resultados. Habilidades cognitivas en el proceso de aprendizaje

De los resultados de las entrevistas aplicadas a los grupos, se obtuvieron los siguientes respecto a las habilidades cognitivas, se encontró que las categorías de habilidades cognitivas que más han intervenido para el proceso de aprendizaje entre la asociación civil Magtayaní y los productores de café Xanat están dentro de la categoría de cooperación, experimentación y comunicación. (ver figura 15)

Figura. 16 Resultado del análisis de habilidades cognitivas



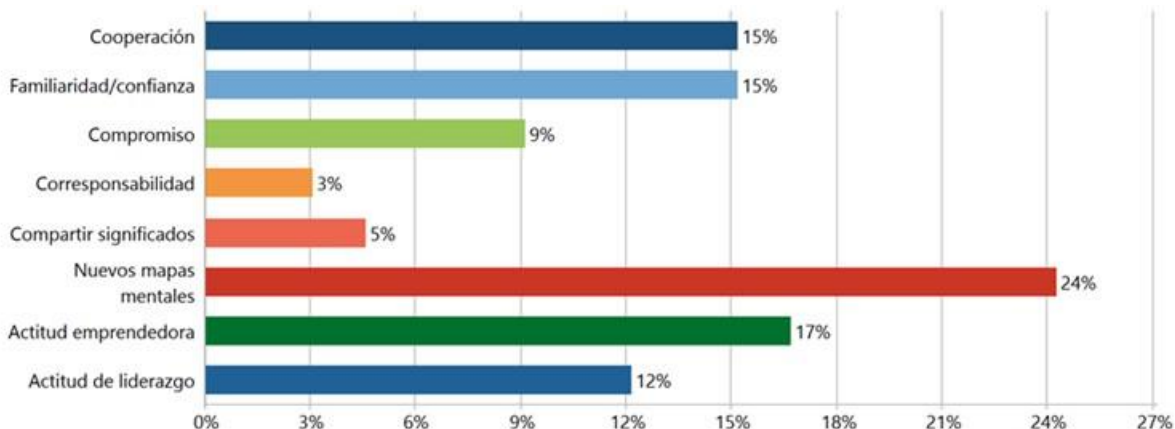
Cooperación

Dentro de esta categoría están presente las habilidades de modificar los mapas mentales existentes mediante la escucha de otros puntos de vista, el compartir significados y creencias, así como mantener una actitud abierta para tener la disposición de llevar a cabo las recomendaciones dadas. Para el caso de estudio se encuentra que dentro de esta categoría la destreza de crear nuevos mapas mentales es la habilidad cognitiva que más ha estado presente en el proceso de aprendizaje (Ver Figura 16). Dentro de esta categoría, como lo menciona Senge (2005) la cooperación es un valor y una práctica importante para facilitar el dialogo, compartir significados y conocimientos para promover el desarrollo de nuevos mapas mentales.

La cooperación para ellos la entienden como participación en algo que genera beneficios para todos, el estar organizados, ayudarse , trabajar juntos, decir qué hace falta, tenderle la mano a otro para animarlo, hacer algo que te digan, no solo se coopera con dinero también con tiempo.

Se puede concluir que al preguntarles qué entendían por la palabra cooperación en su mayoría van encaminados hacia la acción de ayudar.

Figura. 17 Resultado de los elementos encontrados en la categoría cooperación



Se encontró que la motivación para trabajar en cooperación es para sentirse acompañado. En las entrevistas se pudieron captar varias experiencias en las que se presentó algún problema o complicación y el acompañamiento de sus compañeros fue la clave para encontrar la solución, así como también el saber que alguien los respalda y los incentiva para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

El acompañamiento permite que se compartan modelos mentales y exista una transferencia de conocimientos al estar en un ambiente de confianza, también permite que se genere el diálogo uno a uno y que las personas intercambien información en sus reuniones grupales.

Confianza

La confianza es un aspecto importante para que los integrantes permitan la entrada de otra persona distinta a su comunidad para ayudarles o enseñarles algo nuevo. Este es uno de los factores necesarios para abrirse a escuchar nuevos conocimientos entonces como desde un inicio se estableció una buena relación con los integrantes de Magtayaní cada técnico o especialista que llega de su parte les garantiza que serán bien

recibidos. Esa garantía se ha logrado porque en la memoria de los productores permanece la idea que si han tenido beneficios.

El trabajo cooperativo genera corresponsabilidad es decir saben que es necesaria su presencia porque sin ellos no se puede avanzar entonces tienen que estar todos. Magtayaní ha sido comprometido, honesto y responsable.

Creencias.

La acción de no faltar a las reuniones es muestra del compromiso que existe de los integrantes con el grupo, es una acción importante para muchos de los entrevistados debido a que refleja el interés de los compañeros.

Compartir significados.

Se menciona cuando dicen que les han enseñado diferentes tipos de tostado, el uso de fertilizantes que no dañan sus plantas, como realizar los cortes de café, el uso de la maquinaria.

El Equipo operativo de Magtayaní para compartir significados se ha apoyado de incluir a personas jóvenes en los proyectos para apoyar a las personas adultas mayores con la interpretación y también se reconoce al líder para que este sea el intermediario y se establezca un vínculo de confianza. También utilizan un lenguaje simple y dan ejemplos para lograr un entendimiento con todos los integrantes.

Nuevos mapas mentales.

Se relaciona con tener iniciativa para querer hacer cosas diferentes, es un acto de decisión a tomar riesgos, para saber si funciona o no, entonces hay que probar y el

resultado se comparte con los demás. En este proceso de ceder para ingresar nuevos conocimientos a la forma de pensamiento de los productores, el liderazgo y tener una actitud emprendedora, son acciones que promueven esa habilidad.

Se menciona que cuando los productores no quisieron hacer o asistir a una reunión de enseñanza técnica y llega un compañero y les comenta su experiencia la cual considera que le sirvió y que les fue bien tienden a cambiar su pensamiento y se deciden a intentarlo para la próxima ocasión, así es como se disminuye su resistencia para probar lo que les hayan dicho.

Aquí sobre todo se destaca el estilo de liderazgo del grupo de Mecatlan, que motiva a que otros adquieran conocimientos y dominio de la maquinaria, su intención es no generar dependencia en sus compañeros.

Se puede comprobar que se ha generado un cambio de mentalidad en los productores una vez que han recibido las enseñanzas por parte de los técnicos, tienden a expresar que ahora saben realizar las actividades, que han aprendido diferentes formas para sembrar, cortar y tostar el café.

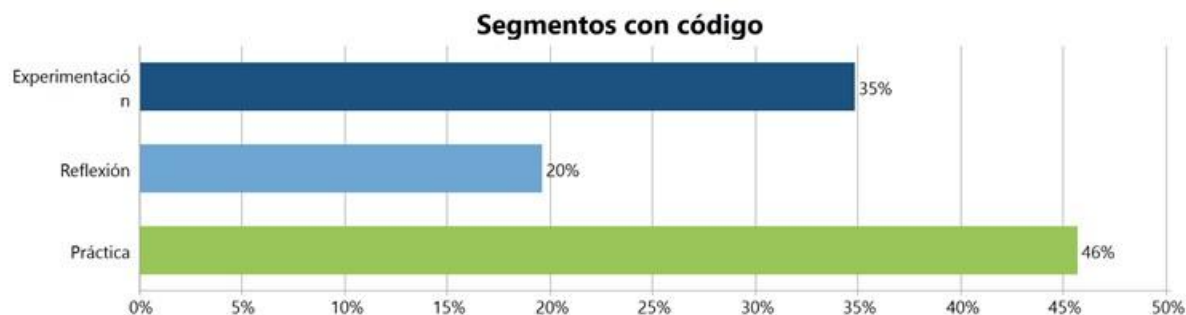
Por el lado de la asociación con su modelo de acompañamiento, permite que se generen momentos de reflexión entre los grupos para que desarrollen esa capacidad de buscar nuevas soluciones.

Experimentación

La categoría de experimentación queda en segundo lugar, implica practicar, probar, reflexionar para poder llegar a una retroalimentación. Del análisis de datos se

puede obtener que la habilidad cognitiva para poner en práctica los conocimientos entregados es la que más ha estado presente entre los grupos. (Ver Figura 17)

Figura. 18 Resultado de los elementos de la categoría experimentación



La forma de enseñar de Magtayaní ha sido demostrando, explicando el paso a paso. En el caso del Ingeniero utiliza módulos demostrativos para enseñar cómo se tienen que aplicar o hacer las actividades con los nuevos métodos de trabajo, esto permite que algunos miembros de productores intenten y pregunten sus dudas.

Cada resultado genera una experiencia asociada a la emocionalidad, si es satisfactoria genera motivación, de lo contrario, genera emociones y sentimientos de tristeza y desanimo. En este punto se resalta la importancia que ha tenido el acompañamiento del equipo operativo porque ellos preguntan a los productores su sentir para saber cómo pueden apoyarlos para que no desistan del proyecto; se comentó que en algunas ocasiones el apoyo por parte de una de las psicólogas fue utilizado por las integrantes mujeres.

Intentar y evaluar los resultados de las actividades ha permitido estandarizar los procesos y determinar que solo se realice un tipo de tostado, que solo se vendan dos presentaciones del producto, y que se use una sola técnica de corte. Respecto a la parte

administrativa, se lleva como control el registro de sus ingresos y gastos. Por último, como resultado de la experimentación se determina un procedimiento escrito para la transformación del café.

Práctica

Se encontró que las personas que se atreven a replicar las enseñanzas en su mayoría son los líderes de cada grupo, mientras los otros integrantes esperan a que les cuenten el resultado de lo que hayan aplicado. Se menciona que hay personas que no van a replicar lo que les dicen los técnicos hasta que lo escuchen de varias personas solo así consiguen seguridad de que va a funcionar.

Para lograr la práctica se han tenido que comunicar los beneficios que se obtendrán al realizar un proyecto, qué es lo que van a obtener después y explicarles el cómo va a pasar. Motivar al grupo para que lleve a la práctica las enseñanzas es tarea de la Asociación y de los líderes.

Los productores reconocen que practicando si aprenden, y de esa manera guardan los conocimientos en su memoria, como consecuencia el integrante que sabe más les explica a los otros compañeros.

Por su parte la Asociación también ha sido constante en la repetición de algunas acciones con el fin de comprobar si son las adecuadas para trabajar con los grupos, por ejemplo: la organización de las reuniones y establecer roles para generar responsabilidad e integración.

Reflexión

El momento de la reflexión se da en cada uno de los integrantes cuando se les pregunta ¿cómo les fue? ¿Qué resultado tuvieron? y en sus reuniones empiezan a conversar sus experiencias. Con el apoyo de la Asociación, como moderador, se mencionan conclusiones y se determina con que acciones se deben continuar, y en que deben generar cambios para llegar a sus objetivos.

Ahora con los controles de gastos e ingresos que llevan, pueden observar el resultado de su trabajo y de esta manera se motivan al tener evidencias de que si están teniendo un ingreso adicional por ser parte del grupo.

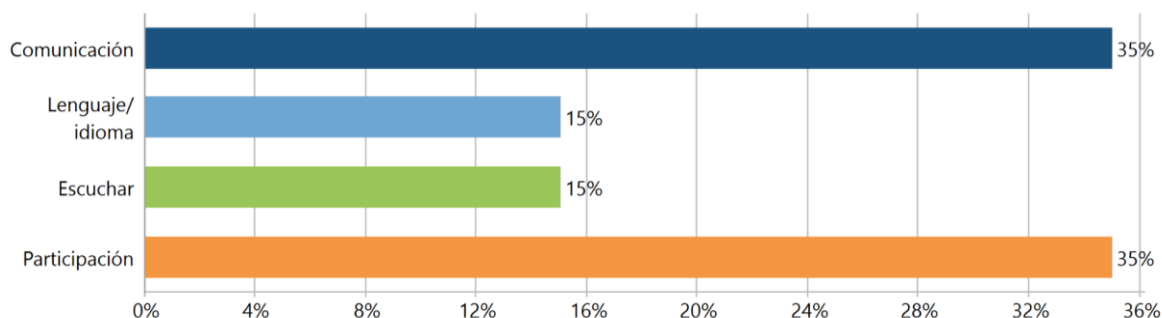
En una reunión que tuvieron los productores de Mecatlan se pudo observar como de un problema que surgió por utilizar una nueva forma y no todos estaban familiarizados con el tema por lo tanto desconocían las precauciones que se requerían todo ello derivó a un accidente. Lo sucedido se pone a conocimiento del grupo para hacer las propuestas de mejora y comunicar los puntos de atención en base a la experiencia de los que ya lo habían intentado; este tipo de reuniones son ejemplo de la reflexión que puede surgir cuando se plantean analizar un conflicto o problema para encontrar soluciones.

Comunicación

La tercera categoría de habilidad cognitiva más representativa en los grupos productores es la comunicación. En esta categoría se encuentra la habilidad de escuchar y dialogar, así como la comprensión de varios puntos de vista, sobre todo la comunicación va encaminada hacia la participación con otros para hacer un intercambio de conocimientos que conlleve a un aprendizaje. La comunicación entre productores y la

asociación para mostrar avances, situaciones de conflicto o diferencias de opinión está empatada con la habilidad para expresar sus opiniones. Ver Figura 18

Figura. 19 Resultados de los elementos encontrados en la categoría de Comunicación



La comunicación por medios escritos no ha tenido mucha difusión, en el caso de la Ceiba sólo se menciona por un integrante la importancia que tiene dejar las cosas por escrito, se entiende que es así porque no todos los integrantes saben leer o escribir. En los integrantes que son líderes y tienen ambas capacidades consideran que sí es importante tener escrito los conocimientos adquiridos sobre todo como medio de enseñarle a otras generaciones mientras que otros refuerzan que “es mejor que te digan o te expliquen cómo hacer las cosas”.

Cuando existen conflictos entre el grupo o dudas se hace conocer la situación a la coordinadora o a la persona de apoyo en campo para conseguir asesoramiento. Los integrantes del equipo operativo siempre reportan a la Directora y ésta reporta al Presidente de la Asociación. Se puede deducir que la línea de comunicación es de manera vertical de acuerdo al grado de poder para la toma de decisiones.

En cuanto a la comunicación se nota que es fluida y eso ha permitido los últimos tres años actuar de manera inmediata para tener un ambiente de acuerdos y de

información al día sobre todo cuando la asociación necesita realizar los reportes para los financiadores.

Escuchar

Escuchar a los demás es importante para aprender cómo lo hacen. Como ejemplo se puede citar las experiencias de venta: en el caso de la Ceiba 2 de las 3 mujeres entrevistadas realizan actividades de comercio y en dos ocasiones estaban contando sus experiencias y de esta acción se derivó la reflexión de los otros para mencionar que no han hecho o que les hace falta perder el miedo y poder ofrecer sus productos.

Magtayaní ha promovido la escucha de las opiniones de todos los integrantes y una forma de hacerlo es generando preguntas para saber qué ha pasado, si les ha funcionado lo que hicieron. Prestan mucha atención a las inquietudes y existe compromiso para encontrar soluciones.

Por otro lado, es conveniente mencionar que para lograr un diálogo entre el equipo operativo y los productores los integrantes de Magtayaní han tenido que pasar primero por un proceso de aceptación y de confianza, para ello se dan a la tarea de conocer a los integrantes y familiarizarse con ellos.

Lenguaje/ Idioma

En las capacitaciones siempre se trata de usar un lenguaje simple y utilizar ejemplos para lograr la comprensión de los conceptos, sobre todo para que las personas que hablan en su totalidad totonaco puedan interpretarlos de una manera más cercana a su lengua.

Una de las filosofías de trabajo de la Asociación es respetar la cultura de los grupos, por ello es significativo que parte del Equipo sea de la comunidad y que entre ellos pueda existir un traductor para lograr la participación de todos, por otro lado, también ayuda porque el equipo puede comprender sus inquietudes.

Participación

La participación en esta categoría se relaciona con la frecuencia en que las personas hacen saber a los demás sus ideas, cómo intervienen en las actividades mediante el uso del lenguaje y cómo interactúan con los demás para enseñar o hacer preguntas.

En general los integrantes consideran que han aprendido de alguien más para saber cómo realizar las actividades del proceso de café, comentan que es importante saber lo que piensan todos para llegar acuerdos.

Se pudo observar que cuando hablan en su lengua materna, en totonaco se nota seguridad y sus conversaciones son más extendidas sobre todo en la Ceiba y en Mecatlan a pesar de que usan el español hay momentos en que usan su lengua materna y de igual manera se percibe esa comodidad.

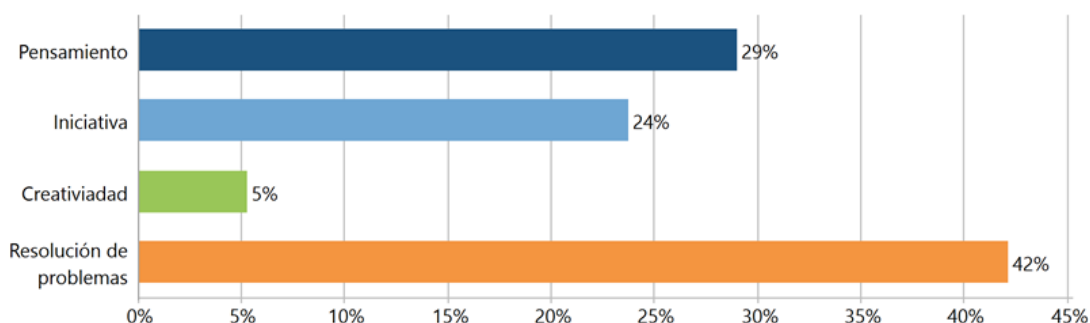
Si entre ellos comienzan una conversación se nota la participación fluida, en cambio cuando las reuniones son moderadas por alguien externo se notan silencios por la sensación de miedo para expresarse.

La Asociación, aunque los apoya para la búsqueda de soluciones, en las reuniones se menciona que es importante que platique lo que están pensando, lo que ven que está mal.

Categoría pensamiento

La categoría de Pensamiento se encuentra en cuarto lugar y contempla cómo se abordan la solución de problemas, la toma de decisiones, la investigación, el análisis y el tipo de pensamiento que tienden a utilizar. Del análisis de los datos, la resolución de problemas es la habilidad cognitiva que más se ha usado entre los grupos y el equipo operativo. Ver Figura 19

Figura. 20 Elementos encontrados en la categoría pensamiento



Se puede notar que tres de los diez entrevistados del grupo de productores se desenvuelven más dentro de esta categoría de habilidad cognitiva, buscan soluciones distintas a las que ya han realizado, toman decisiones y se nota que analizan las circunstancias de su grupo para la propuesta de nuevas opciones, al tomar ellos el liderazgo sus demás compañeros tienden a realizar sus indicaciones o tomar sus ideas como únicas para después solo votar por si se hace o no.

El tipo de pensamiento que se llega a detectar entre los miembros del grupo se encuentra el pensamiento divergente y crítico, mientras que el equipo operativo recurre al análisis e investigación para cuando se intenta generar soluciones por lo que su tipo de pensamiento va más encaminado a la estrategia.

Resolución de problemas

En la resolución de problemas la mayoría que no son líderes contestaron que resolvieron con la ayuda de alguien más.

Magtayaní promueve que no se queden haciendo la misma actividad siempre, promueve que intenten sacar sus otros productos, que busquen la forma de tener algo que vender para que puedan participar, es decir promueve el emprendimiento; por ejemplo el técnico les menciona que no todo es una receta, de acuerdo a las condiciones es como se debe variar lo que se va hacer.

La parte estratégica ha quedado en manos de Magtayaní y por ello las habilidades de cada colaborador han impactado en las mejoras de los procesos de cultivo como de transformación del café.

Emocionales

Las habilidades cognitivas relacionadas a esta categoría están relacionadas con la capacidad de motivarse, lograr sentido de pertenencia, y encontrar interés o enfoque en un tema particular. Es decir, la destreza que ha mostrado el grupo para enfocarse en un objetivo en concreto. Del análisis de datos se puede determinar que la motivación es la habilidad cognitiva más representativa en esta categoría. Ver figura 20

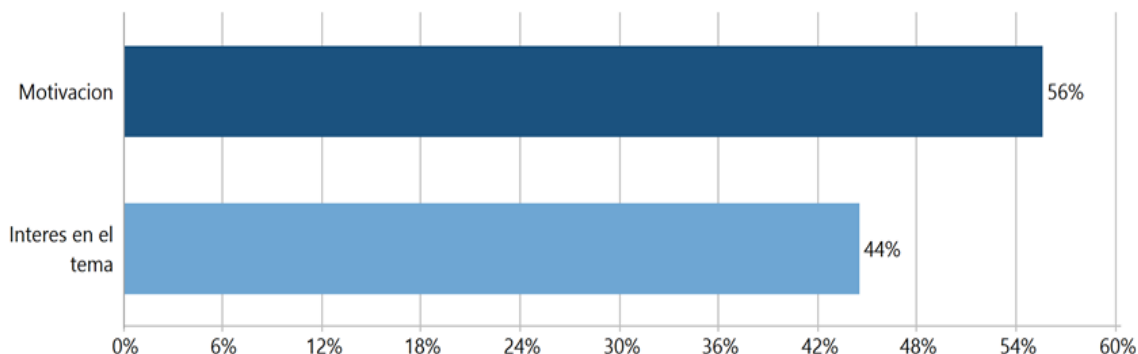
Las motivaciones que se encontraron para participar en el proyecto son:

- Obtener un beneficio mayor al que consiguen si venden el café sin procesar.
- Tener conocimientos nuevos para mejorar sus técnicas de mantenimiento de la planta de café.

- Poder trabajar en grupo.
- Dejar un trabajo para otras generaciones.

Los resultados positivos y saber que pueden hacer cosas nuevas.

Figura. 21 Elementos encontrados en la categoría Emocionales



-

Interés en el tema

Los productores y el equipo operativo forman parte del proyecto porque saben que conseguirán sus objetivos individuales, se percibe que cada uno tiene claro lo que busca y que su permanencia se ha consolidado debido a la satisfacción que han tenido con los resultados, se señalan a continuación algunas de las expresiones mencionadas:

- Me gustan las actividades que realizan y me llama la atención que salen a vender.
- Sueño con tener más café y tener un aprendiz para enseñarle lo que ya sé.
- Sabemos que es diferente aquí, nos enseñan y podemos darle más valor al café.

A continuación, como resumen se muestra una nube de palabras creada con los 10 componentes de las habilidades cognitivas que han impactado para el proceso de

aprendizaje organizacional entre el equipo operativo de la Asociación Magtayaní y el grupo de productores de café Xanat.

Figura. 22 Nube con las 10 habilidades cognitivas más representativas



Las 4 habilidades cognitivas más recurrentes entre la relación de los productores de café y la Asociación son la comunicación, la práctica, crear nuevos mapas mentales y la resolución de problemas, sin embargo existe una relación con otros elementos como la actitud emprendedora, la actitud abierta a la participación, la actitud de cooperación, ponerse a pensar (analizar e investigar), la motivación y el sentirse en un ambiente de familiaridad y confianza.

4.4.1 Reflexiones finales

Los resultados encontrados en este estudio de caso nos permiten conocer cómo es la dinámica de trabajo en las comunidades rurales cuando desean emprender en un proyecto productivo; se puede destacar que la motivación es indispensable para tener

mejores condiciones de vida, encaminar a trabajar en conjunto y recuperan costumbres sociales para convivir y apoyarse entre todos.

Este tipo de organizaciones pueden funcionar sólo con establecer roles de trabajo; el compromiso de cada integrante es suficiente para lograr el objetivo que se establece en conjunto. La simplicidad de su organización genera flexibilidad para ser adaptada a diferentes momentos, no persiguen un fin económico al cien por ciento, sino que se combina con otros fines como el empoderamiento, el desarrollo humano y comunitario.

El aprendizaje que surge en la cooperativa de los productores de café, se encamina más al modelo presentado por David Kolb en el que cada experiencia deja en el individuo un aprendizaje, para ello se observa, se reflexiona y práctica cada nuevo proceso presentado para cambiar o mejorar su producción.

También se puede apreciar que el conocimiento tácito tiene mayor relevancia para el grupo de productores al interactuar con los técnicos de apoyo y profesionales; para capacitarlos se aporta conocimiento explícito, de acuerdo con el modelo, Espiral del Aprendizaje de Nonaka y Takeuchi, este tipo de organizaciones que surgen en comunidad, el aprendizaje por la socialización y la interiorización es lo más fundamental para construir nuevos mapas mentales y adquirir habilidades técnicas.

Por otro lado, los conocimientos y habilidades de los productores de café se complementan con el equipo operativo debido a que ellos aplican más el aprendizaje por medio de la exteriorización y la combinación; esto se evidencia porque tienen más activa la habilidad de la comunicación y la gestión de documentos para evidenciar cada experiencia.

Con estos resultados se confirma que cuando hay interacción entre diferentes grupos de trabajo, los individuos complementan sus perspectivas y en conjunto pueden encontrar diferentes formas de resolver al construir nuevos mapas mentales.

Por lo tanto, en este tipo de organizaciones sociales el aprendizaje individual va más encaminado al desarrollo humano y no a obtener mayor productividad mejorando el desempeño; aunque si se busca tener calidad en los productos esto no implica generar estrés o presiones sobre el individuo, también el aprendizaje a nivel de grupo es importante sobre todo por el intercambio de experiencias que permiten aprender de la habilidad o las dificultades vividas por algún otro integrante de un grupo distinto.

Estos resultados nos sirven para comprender que no todas las organizaciones pueden administrarse y gestionarse bajos los mismos parámetros, que primero se debe comprender sus fines para después poder establecer cuál sería la mejor manera de colaborar para generar un cambio o desarrollo en ellas.

Desde el punto de vista organizacional se puede decir que el aprendizaje no se tiene que entender más como una práctica impuesta, sino como una postura personal abierta y flexible para que cada individuo participe de manera activa. La rutina diaria o la presión por conseguir los resultados bloquea la visualización de nuevas alternativas; se deja demostrado en este estudio de caso que la parte emocional no son solo sentimientos sino mecanismos de impulso para tomar riesgos al hacer cosas diferentes.

Silas organizaciones de fines económicos se abren en tiempo y espacio para la cooperación y experimentación así como la interacción entre distintos grupos de trabajo

pueden tener un mayor impacto para agilizar la resolución de problemas y la adaptación y generación de cambio.

En suma, los resultados aportan nuevos conocimientos para las organizaciones de la sociedad civil en cuanto a la forma en que se puede entregar el conocimiento (de manera práctica) contemplando factores como los valores de la comunidad, sus limitaciones, el alcance que puede tener cada proyecto productivo, conociendo el propósito individual de cada integrante para generar confianza y una actitud emprendedora que después llevara al desarrollo de habilidades cognitivas relacionadas con la cooperación, la experimentación y la comunicación.

4.5 Conclusiones

En esta tesis se identificaron los distintos modelos de aprendizaje organizacional que se han usado para establecer etapas y elementos esenciales para la generación del aprendizaje. De esta recopilación teórica se señala que el aprendizaje puede surgir como respuesta para adaptarse a las presiones del entorno externo o interno, también puede surgir como creación de nuevos modelos estructurales o nuevos procesos que cambian la dinámica actual de trabajo como respuesta a una reformulación de los objetivos de la organización.

Se encontraron puntos de encuentro entre las teorías revisadas por ello se decidió hacer una recopilación y tratar de situar cada elemento presentado por los diferentes autores en tres clasificaciones para poder indicar cómo surge el aprendizaje, qué proceso es el que implica y en qué formas se puede ver expresado el resultado de ese aprendizaje.

De los procesos de aprendizaje identificados se hace una diferenciación entre el nivel individual y social. En el nivel individual se utiliza: la percepción, el procesamiento de información, interpretación y reflexión. En el nivel social o de grupo hay presencia de: la retroalimentación, la estructuración del conocimiento, la comunicación y la sistematización.

Se revisó desde la teoría cognitiva cuáles son las habilidades cognitivas que intervienen en los procesos de aprendizaje, como resultado se formularon cinco categorías: pensamiento, comunicación, cooperación, experimentación y emocionales.

De la recolección de datos por medio de la observación, revisión documental y las entrevistas se analizó el tipo de aprendizaje que surgió de las experiencias entre la Asociación y el grupo de productores. El análisis contempló desde la creación de la Asociación hasta el periodo de consolidación de ambas organizaciones.

Se concluye que los momentos de cambio que generaron aprendizaje implicaron un desarrollo en conjunto debido a que ambos desconocían a lo que se enfrentaban al iniciar este proyecto, ambos han generado experiencia en su área de trabajo y eso ha servido para mantener el proyecto a lo largo del tiempo. A pesar de que hubo un largo periodo de alejamiento se mantuvo el interés para continuar, las personas que se vieron más identificadas en el proyecto y con sus compañeros son las que continúan y están dispuestas a participar y practicar las enseñanzas.

Otro aspecto que se identificó como facilitador del aprendizaje, es su estructura organizacional. Ambas organizaciones son flexibles, descentralizadas y están preocupadas por el bienestar de sus integrantes, esto ha permitido crear vínculos de

confianza. Las figuras de poder la mayoría de veces solo figuran para la solución de problemas y toma de decisiones, esto permite que fluya la comunicación y la participación.

La forma en que interactúan nos puede conducir a creer que los productores son una división de la Asociación, es decir, son un proyecto que depende de los recursos financieros y administrativos de la Asociación, sin embargo, tienen autonomía para su gestión. Para que el grupo de productores logre autonomía en su totalidad aún falta trabajo de formación para emprender el proyecto.

La forma de organización está basada más en acuerdos de confianza que en reglas o políticas, los roles no están determinados por las capacidades o conocimientos, más bien, se da la oportunidad de que todos puedan experimentar las diferentes actividades. Es por esta razón que se ha conseguido unificar los conocimientos y permitir generar experiencias en cada integrante.

Por otro lado, el liderazgo es parte fundamental para guiar y motivar al grupo, la diferencia es que no es asignado sino se va dando de manera natural mediante la aceptación y el reconocimiento de los integrantes.

En cuanto la Asociación a pesar de que tiene una estructura formal, el equipo operativo tiende a organizarse por funciones, sin embargo, se encuentra que la relación de trabajo se ve influenciada por lazos de amistad y esto conlleva sentir un mayor compromiso, así como también a dedicar tiempo y esfuerzo extra derivado a que todos tienen otras actividades laborales. En ambas organizaciones se observó una fuerte

influencia de la ideología basada en valores de honestidad, responsabilidad, tolerancia, escucha y cooperación.

Para la transferencia de aprendizajes la forma tácita tiene mayor relevancia. Para los productores su memoria se refuerza con la práctica y se transfiere por medio del dialogo. La información escrita es manejada solo por la Asociación y se ha compartido en un porcentaje mínimo a los productores por las diferencias que existen en el nivel de escolaridad.

Una vez identificados los momentos de aprendizaje se analizaron los datos recopilados y se determinó que las habilidades cognitivas que intervinieron más en el proceso de aprendizaje organizacional entre el equipo operativo de la Asociación Civil y los productores de la cooperativa de café Xanat durante su proceso de cambio para establecer nuevas dinámicas de trabajo fueron: la creación de nuevos mapas mentales, la práctica, y la comunicación.

Los resultados anteriores nos encaminan a determinar que las categorías de habilidades cognitivas con mayor impacto son la cooperación, la experimentación y la comunicación, sin embargo no se descarta que existe relación entre todas las habilidades es decir si se estudian a nivel individual podremos encontrar en qué nivel son manejadas por cada persona, el alcance de esta investigación es a nivel grupo.

De estas habilidades cognitivas los nuevos mapas mentales en la categoría de cooperación hacen referencia a la destreza de las personas para observar, imitar, comprender y adoptar conceptos, así como procesar y aplicar información nueva.

Se considera que para la creación o modificación de nuevos modelos mentales la Asociación y los productores pasaron por la etapa de socialización para compartir experiencias y a la exteriorización para plasmar en medios escritos los procesos de trabajo para con ello estandarizar las técnicas utilizadas. Una vez que las personas han interiorizado los conceptos por medio del aprender haciendo llegan a comprender la experiencia y la convierten en un modelo mental diferente.

En cuanto a la habilidad cognitiva relacionada con la práctica se determina que por la forma de trabajo de los productores para ellos es más significativo escuchar y replicar para poder corroborar los resultados indicados por los técnicos, una vez que se convencen adoptan la técnica enseñada y la practican. Derivado de esta práctica constante se nota que algunos productores ya son expertos y pueden resolver problemas y apoyan a sus compañeros para enseñarles sus nuevos aprendizajes.

La habilidad cognitiva de la comunicación, está más representada por el equipo operativo de la Asociación debido a que ellos tienen la responsabilidad de transmitir ideas e información al grupo, sin embargo, por medio de la promoción de la participación los integrantes de los grupos han sentido la confianza más que al inicio de expresar sus opiniones.

El estilo de comunicación que se ha empleado ha sido bajo una dinámica de confianza, respeto y apertura para escuchar diferentes propuestas. En esta habilidad se reconoce la empatía y la adaptabilidad de los integrantes del equipo operativo para con los productores.

En la comunicación se hace evidente cómo el desarrollo de ambos grupos ha impactado para tener seguridad en su persona, en conjunto se hacen fuertes porque a pesar del conflicto o diferencias de opinión que puedan surgir han superado la situación teniendo acuerdos donde siempre predomina el beneficio para todos. La capacidad del equipo operativo ha fortalecido esta habilidad en los productores de café y de esta manera se ha podido transferir los conocimientos que llevados a la práctica modificaron o agregaron información a sus formas de pensar para dar como resultado aprendizajes.

Durante el análisis para poder determinar que habilidades cognitivas son las que tuvieron mayor impacto para el aprendizaje se descubre que las cuatro categorías se complementan entre ellas, para este caso la categoría de pensamiento y emoción no fueron tan representativas debido a que están más presentes tan solo en el equipo operativo, por ello se puede decir que cuando se trabaja en equipo cada integrante se complementa con las habilidades cognitivas de otros y también se puede provocar la creación de modelos a seguir y con ello generar desarrollo en las habilidades cognitivas.

Para este tipo de organizaciones de la sociedad civil se concluye que cuando se insertan en el ambiente comercial y empresarial se enfrentan a circunstancias nuevas y que dependerá de la flexibilidad para generar nuevos aprendizajes y generar cambios a sus formas de trabajo, el ingreso y permanencia a ese ambiente. Lo más importante es que esa flexibilidad no debe rebasar su filosofía de trabajo, ni los valores y creencias que los mantienen juntos como grupo.

En suma, el aprendizaje organizacional no solo depende de las capacidades racionales de los individuos, ni de las dinámicas o procesos establecidos de manera

formal para generarlo sino también es necesario tomar en cuenta la parte cognitiva del individuo.

Por lo tanto, aprendizaje es un proceso mental que se relaciona con habilidades cognitivas y en el caso de la organizaciones de la sociedad civil se podrá encontrar que se requiere el desarrollo y práctica de cooperación, experimentación y comunicación, para mantener una actitud abierta y motivación para permitir que ingrese información nueva para ser analizada por medio de la reflexión, para después comprender y crear significados que al relacionarlos a los resultados de las experiencias puedan generar nuevas perspectivas que serán transmitidas a otros por medio de la socialización.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, R. (2006). Las organizaciones de la sociedad civil en México: Su evolución y sus principales retos. [Tesis Doctoral, Universidad Iberoamericana]
http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753_00.pdf
- Argyris, C., y Schon, D. (1999). Organizational learning: a theory of action perspective. California: Addison – Wesley
- Argyris, C. (1993) *Conocimiento para la acción. Una guía para superar las barreras al cambio organizacional* , San Francisco: Jossey Bass
- Biagini, G. (2007). Sociedad Civil y Salud en Latinoamerica: Observando la Pesquisa. Sociedad Civil y Desarrollo Local, Porrua, México. pp35-55
- Cámara de diputados. (2018) Ley General de las Sociedades Cooperativas.
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf
- Centro INAH Veracruz Núm. 17 Año 10 enero-junio
- CEMEFI. (2023). Compendio Estadístico del Sector no Lucrativo 2021.
https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/cemefi_compendioestadistico2021.pdf
- Clarke, T. y Clegg, S. (1998), Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century, Harper Collins Business, London, pp. 9-59.

- Cortés, J. A. y Pérez, J. (2008). El aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. Cuadernos de Administración, (39), 29-36.
- Cruz, A. (2007). La investigación sobre sociedad civil y tercer sector en América Latina y el Caribe: Una visión panorámica. Sociedad Civil y Desarrollo Local. Porrúa, México, pp. 19-33.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva (pp. 94-94). México: Alianza.
- Cuadernillos municipales, Mecatlan, (2022). <http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2022/09/Mecatlan.CM.Ver.2022.4.pdf>
- Díaz Aldret, A., Tivota, E., y Arellano Gault, D. (2020). Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados? Revista Mexicana De Ciencias Políticas y Sociales, 65 (239). doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.68646>
- Datos Abiertos de México. Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 31 de diciembre de 2021. <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorio-de-organizaciones-inscritas-en-el-rfosc-con-objeto-social/resource/ccb6adc5-8ea0-43b0-84f3-9e51533bed5a>
- Etzioni, A. (1994) "Capítulo Primero: Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización" en: Organizaciones Modernas. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamérica. P.p. 1-7.

- García, M. R. (1997). Presentación: Comentario a la lectura de Argyris y Schön. *Reis*, 77/78, 341–344. <https://doi.org/10.2307/40183950>
- Garnica, A. & Taboada, E. (2010). La Teoría Cognitiva de la Empresa de Bart Nooteboom. *Ide@s Concyteg*. 58. 337-358.
- Garzón M. y Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.
- Garzón M., (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Universidad del Rosario.
- Girardo, C. y Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, sociedad y territorio*, 12(39), 333-357.
- Hall, R. (1996), “La estructura organizacional: sus formas y resultados”, *Organizaciones:estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall, pp. 50-91
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 2014. México: McGraw-Hill Interamericana
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México
- Hijar, G., (2016).Competencias Genéricas. El Octagrama Cerebral, Limusa Noriega
- INDESOL. (s.f.). Registro Federal del OSC. <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

- Izquierdo Muciño, M. E. (2022). Las cooperativas en México y su compromiso con la comunidad. (7.º principio). *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, (61), 35-56. <https://doi.org/10.18543/baidc.2532>
- Lifeder. (4 de diciembre de 2020). Las 7 Regiones Naturales de Veracruz y sus Características. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/regiones-naturales-veracruz/>
- LGSC. (2018) Ley General de Sociedades Cooperativas. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf [revisado mayo 2023]
- Llanos, L (2013). Metodología y enfoques interdisciplinarios de investigación en las ciencias sociales. (1 ed. p. 139) Plaza y Valdés Editores. <https://uamxoc.bibliotecasdigitales.com/read/9786074026399/index>
- Macksoud S., (Septiembre 1999). El aprendizaje como cognición social en la experiencia del trabajo al nivel organizacional
- MampowerGroup. 2022. Escasez de talento en México 2022. [Infografía]. [Infografía+Escasez+de+Talento+México+2022.pdf \(manpowergroup.com.mx\)](https://www.manpowergroup.com.mx/Infografia+Escasez+de+Talento+Mexico+2022.pdf)
- Mapcarta. Mecatlan. <https://mapcarta.com/es/29513174/Mapa> [revisado enero 2024]
- Martínez, J. (1999). Factores que dificultan el aprendizaje organizativo. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 (pp. 671-676). Universidad de La Rioja
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Ediciones Granica SA.

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones,

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización* . México: Alfaomega.

Muñoz , G. y Sánchez, A. (2020). "El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao". *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación* 11, n.o 2: 84-102.
<https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>

Naranjo Otálvaro, M. J. (enero-junio, 2016). Estudios organizacionales y su posicionamiento en América Latina: acercamiento teórico-metodológico y desafíos latinoamericanos. *Summa Iuris*, 4(1), 74-91

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México, pp. 61-103.

Paolini, N. A., & Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones.¿ Por qué no todas son iguales?. *Series: Libros de Cátedra*.

Pawelek, Jeremías G. (2013). *El aprendizaje experiencial*. *Universidad de Buenos Aires*.

Pérez, Augusto, y Guzmán, Maricela. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta de Moebius*, (53), 104-123.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200001>

Perrow (1991), *A society of organizations*, *Theory and Society* 20: 725-762

Pradas, C. (2020). Habilidades cognitivas: qué son, tipos, lista y ejemplos sitio Psicología-online [20 HABILIDADES COGNITIVAS: qué son, tipos, lista y ejemplos \(psicologia-online.com\)](https://psicologia-online.com/20-habilidades-cognitivas-que-son-tipos-lista-y-ejemplos/)

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C.R. & C. Turner (1968), "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 2, pp. 65-114

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [15 de Septiembre 2022]

Rojas Herrera, J. J. (2013). Panorama general del cooperativismo agropecuario en México. *Estudios agrarios*, 19(53-54), 121-138.
https://www.pa.gob.mx/publica/rev_53-54/analisis/panorama_general.pdf

Ruiz, J. (2012), *Metodología de la investigación cualitativa*, 4ta. Edición Universidad Deusto, España.

Sánchez, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa.
<https://biblat.unam.mx/hevila/MundosisgloXXI/2005/no1/8.pdf>

Santander Universidades. (2020). Procesos cognitivos: ¿Cómo pueden ayudarte en tu éxito profesional? <https://www.becas-santander.com/es/blog/procesos-cognitivos.html>

Santos, E., Geraldo, L., & Tito, P. (2022). *Metodología y herramientas de investigación científica*.

Secretaría de gobernación, Asociación civil.
http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/en/Organizaciones_Sociales/Asociacion_Civil

Schunk, D. H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. Capítulo 4. El aprendizaje cognoscitivo social, Pearson educación.

Scott, R. 1981, Organizations. Rational, Natural and Open Systems, Prentice, New Jersey, pp 3-26.

Senge, Peter. (2005). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica SA

UNICEF. s.f. Misión #5 Cooperación. <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-5-cooperaci%C3%B3n>

Vargas, Javier (2011). Como Hacer Investigación Cualitativa. Biblioteca Rambell
<https://archive.org/details/vargas-xavier-2011.-como-hacer-investigacion-cualitativa.-biblioteca-rambell/page/3/mode/2up>

Valderrama P. (2016). El Totonacapan, una región indígena en la vertiente del Golfo de México

Vega. J., Martínez M, y Párga Montoya, Neftalí. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. Investigación administrativa, 48(124) Recuperado en 04 de diciembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200006&lng=es&tlng=es.

Vera, M., & Ospina Y. (2020). Importancia del aprendizaje organizacional como mecanismo que favorece la consecución de los objetivos organizacionales. Colección Académica De Ciencias Sociales, 3(1), 10–41. Recuperado a partir de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4493>

Referencias videográficas

Arellano, D. (2020, 06 de Agosto). Curso de Teoría de la Organización. Sesión 1.

Presentación: organización, individuo y sociedad [vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=y3i2-HRgT8k>

Gutiérrez, L. (2017) "Concepto de Organización" [vídeo] Youtube:

<https://youtu.be/8OR7nULOIjA>

Índice de Figuras

Figura. 1. Tipo de Organizaciones por Sector Económico	27
Figura. 2 Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil	31
Figura. 3. Actividades que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	32
Figura. 4 Modelo de Aprendizaje de Argyris	48
Figura. 5 Modelo Espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	50
Figura. 6 Aprendizaje organizacional y sus habilidades cognitivas	67
Figura. 7 Mapa de Actores	85
Figura. 8. Ubicación de Mecatlan, Veracruz.....	91
Figura. 9. Partes Básicas de una organización según Mintzberg.....	96
Figura. 10. Organigrama Magtayaní AC.....	96
Figura. 11. Modelo de Organización para los Productores de café.....	103
Figura. 12 El inicio de la historia entre la Asociación y los productores de café	108
Figura. 13 Profesionalización de la operación.....	113
Figura. 14 La Recuperación	116
Figura. 15 Dificultades mencionadas y percibidas para el aprendizaje organizacional para el caso de Estudio	130
Figura. 16 Resultado del análisis de habilidades cognitivas	133
Figura. 17 Resultado de los elementos encontrados en la categoría cooperación	134
Figura. 18 Resultado de los elementos de la categoría experimentación	137
Figura. 19 Resultados de los elementos encontrados en la categoría de Comunicación	140

Figura. 20 Elementos encontrados en la categoría pensamiento	143
Figura. 21 Elementos encontrados en la categoría Emocionales	145
Figura. 22 Nube con las 10 habilidades cognitivas más representativas	146

Índice de Tablas

Tabla 1 Impacto en la sociedad y en sus actores de las Sociedades Civiles	28
Tabla 2. Concepto de Aprendizaje Organizacional	42
Tabla 3. El aprendizaje organizacional.....	53
Tabla 4. Conceptos de Aprendizaje Organizacional desde la perspectiva cognitiva.....	56
Tabla 5. Procesos cognitivos	57
Tabla 6 . Clasificación de habilidades cognitivas	61
Tabla 7. Métodos de investigación	73
Tabla 8. Estudios de caso cualitativos	78
Tabla 9. Componentes de la muestra	84
Tabla 10. Guía para realizar la entrevista	86
Tabla 11. Fases de la investigación para el Estudio de Caso.	88
Tabla 12. Datos generales del Equipo operativo.....	118
Tabla 13. Datos generales productores de café Xanat	119



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00178
Matrícula: 2213801571

Habilidades cognitivas que interfieren en el aprendizaje organizacional: Caso Interacción entre el equipo operativo de Magtayani A.C. y Cooperativa de productores de café Xanat.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 21 del mes de mayo del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. YADIRA ZAVALA OSORIO
DR. JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ
DRA. FABIOLA DE JESUS MAPEN FRANCO
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

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

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: LETICIA DIAZ PEREZ

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

REVISÓ

MTA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTA

DRA. YADIRA ZAVALA OSORIO

VOCAL

DR. JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ

VOCAL

DRA. FABIOLA DE JESUS MAPEN FRANCO

SECRETARIO

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO