



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

UAM **45** AÑOS

“Predominancia de la cultura comunitaria en el aprendizaje y compromiso organizacional en una cooperativa rural de la Montaña de Guerrero, México”

Idónea Comunicación de Resultados

que para obtener el grado de

Maestra en Estudios Organizacionales

Presenta:

Flor Idalia Estopier Antonio

Director de tesis: Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

Lectoras: Dra. Graciela Carrillo González
Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola

Noviembre de 2019

Visto Bueno
Angel Wilhelm Vázquez García

Vo. Bo.

Dra. Maria Teresa Magallón Díez
Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por haberme otorgado la oportunidad de estudiar este posgrado con la asignación de una beca de tiempo completo.

Al Posgrado en Estudios Organizacionales, por haberme cambiado la perspectiva de la vida y haberla resignificado, también por darme las herramientas suficientes para conocer, comprender y enfrentarme a mi realidad, mil gracias por transformarme.

A mis maestros: Antonio Barba, Rosa Silvia Arciniega, Guillermo Garduño, Oscar Lozano, Jesús Ramos, Ayuzabeth de la Rosa, Julio Goicoechea y Arturo Magallón por las reflexiones y los aportes teóricos que nos compartieron en sus seminarios, que nos servirán en nuestra trayectoria académica y laboral.

A Alejandra y Rosalba por su apoyo en los trámites administrativos en todo nuestro proceso.

A los coordinadores, Dr. Guillermo Ramírez Martínez por habernos recibido en el posgrado, por su apoyo en nuestro crecimiento académico y a la Dra. María Teresa Magallón Diez por ser quien nos acompañó en el proceso final de la maestría.

Al Dr. Angel Wilhelm Vázquez García, mi director de tesis, a quien aprecio mucho y le agradezco infinitamente su guía, su apoyo y su paciencia en el desarrollo de la investigación. Un ser humano como usted es lo que necesita este mundo. Con todo mi cariño agradezco haberlo conocido.

Dedicatoria

A mis hermanos, Kevin, Leonardo y Samantha, por darle sentido a mi vida, los amo con toda mi alma.

A Lucía, por ser la luz de mi vida.

A mi esposo Erik, por ser mi gran apoyo, te amo.

Índice

Agradecimientos	2
Dedicatoria	3
Introducción	6
I. Problema de Investigación	12
1.1 Descripción del problema, contexto	12
1.2 Delimitación	30
1.3 Objetivo	34
1.3.1 Objetivos específicos	34
1.4 Pregunta de investigación	34
1.4.1 Preguntas secundarias	35
1.5 Relevancia, pertinencia y factibilidad	35
1.5.1 Relevancia	35
1.5.2 Pertinencia	36
1.6 Mapa de Investigación	38
II. Marco Teórico Conceptual	39
2.1 La cultura organizacional y su desarrollo histórico	40
2.1.1 Los aspectos culturales en la teoría de la organización	42
2.1.2 La cultura organizacional y su campo de conocimiento	53
2.2.3 La cooperativa como organización	54
2.2 La influencia de la cultura comunitaria en el aprendizaje y compromiso organizacional ..	58
2.2.1 La cultura comunitaria	58
2.2.2 Procesos de aprendizaje	62
2.2.3 Compromiso organizacional	66
2.2.4 Variables de análisis de investigación desde los Estudios Organizacionales	70
III. Metodología y Tipo de Investigación	73
3.1 La construcción de la ciencia	73
3.1.1 Enfoque cuantitativo vs cualitativo	81
3.2 Herramientas de investigación	84
3.2.2 La entrevista	86
3.3 Estrategias para la recolección de datos	89
3.3.1 Análisis de documentos	89
3.3.2 Validación de datos	94
IV. Resultados y Discusión	98
4.1 Descripción general del estudio de caso	98
4.1.1 Contexto geográfico y social: La comunidad Me´Phaa de la sierra de Guerrero	98

4.1.2	Actores del campo organizacional	100
4.1.3	Reconstrucción histórica de la organización: Cooperativa Agrícola Nu Ma Gama .	103
4.1.4	Estructura organizacional de la Cooperativa	111
4.2	Análisis organizacional de la Cooperativa	122
4.2.1	Cultura comunitaria	122
4.2.2	Procesos de aprendizaje en la cooperativa Xuajin Me Phaa.....	129
4.2.3	Compromiso organizacional	131
V.	Reflexiones finales.....	136
VI.	Referencias	140

Introducción

La presente Idónea comunicación de Resultados (ICR), tiene como finalidad aproximarse al tema de la cultura comunitaria. Sin embargo, antes, es necesario aclarar que la cultura ha sido estudiada desde diferentes enfoques, tanto como fenómeno que puede verse como una variable (lo que implica ver a la cultura como parte de la organización), o como una metáfora (ver a la organización como cultura) a partir de la cual se comprende e interpreta a la organización. Esta investigación se abordará desde el enfoque de la cultura organizacional, cuyo objeto de estudio es una cooperativa en la montaña de Guerrero. Bajo este criterio, la cooperativa como organización será vista como un conjunto integrado, un todo, una colectividad donde existen interacciones y relaciones entre los integrantes de una determinada organización. Para esto es importante conocer los estudios del término de cultura organizacional en sus diferentes vertientes; a partir de los impactos que ha sufrido desde las últimas décadas del siglo XX, en los años setentas (Dabat, Morera, Rivera y Rodríguez, 2002).

Principalmente por los grandes cambios que trajo consigo la globalización, consecuencia de la apertura de las fronteras al libre mercado y a los avances tecnológicos a nivel mundial. Las culturas locales se vieron transgredidas, de alguna manera violentadas. Esta transición inició de las culturas locales, regionales y comunitarias a cultura híbridas modernas, cubiertas por las características identitarias globales, como las modas, el consumismo y las prácticas organizacionales modernas, para homogenizar las prácticas culturales, principalmente en países desarrollados.

Por lo tanto, es importante tener este conocimiento sobre el bagaje epistémico que existe en la cultura, particularmente en el nivel local, como sustento del caso de estudio de una cooperativa que se encuentra ubicada en la región de la montaña de Guerrero, en donde, se puede hablar de la

existencia de una cultura comunitaria que presenta relaciones interpersonales, formas de pensar, valores, tradiciones que son extraídos de la comunidad para ser compartidos entre los miembros de la organización. Así mismo, en las culturas comunitarias, por ejemplo, existe cierta resistencia en mezclar sus prácticas culturales con culturas ajenas a su realidad, es decir, con otro tipo de culturas. Sin embargo, no se ha podido evitar, la hibridación de culturas son un hecho natural y necesario para sobrevivir en un mundo capitalista-globalizante.

En este sentido, el interés se centra en conocer la influencia de la cultura comunitaria en el aprendizaje y compromiso organizacional dentro de la cooperativa, a partir de la identificación de elementos culturales que generan las condiciones para que los integrantes de la cooperativa aprendan y se identifiquen con la organización.

El objetivo es estudiar la predominancia de la cultura y de la conciencia comunitaria en la creación de aprendizaje y compromiso organizacional en una cooperativa rural del estado de Guerrero. El trabajo se divide en seis capítulos que se explican a continuación.

El primer capítulo aborda el problema de investigación, se realiza una descripción del contexto en el que se encuentra inmersa la organización, como resultado de un régimen económico-global llamado capitalista que estableció un nuevo orden mundial y la redefinición de las organizaciones en los ámbitos económicos y sociales. En esta vertiente, no solo es importante contextualizar a la organización como ente social perteneciente a una realidad particular, sino también su conceptualización, ya que a lo largo del tiempo se ha modificado su comprensión como una colectividad, en donde interactúan al mismo tiempo diversos fenómenos organizacionales frente a una sociedad compuesta por organizaciones de diferentes tipos. Bajo este marco, surgen distintas perspectivas para el análisis de las organizaciones como: la convencional-funcionalista y la crítica-posmoderna. En esta última perspectiva es en el que se centra esta investigación, incorporando en

menor medida elementos de la perspectiva funcionalista para conocer y analizar la predominancia de la cultura comunitaria en una cooperativa rural desde los estudios organizacionales; entendida desde su realidad local.

El interés por la cultura comunitaria se presenta, gracias al contexto de la organización en cuestión, pues, su asentamiento es en una zona rural lo que permite resignificar el término de la conciencia comunitaria y entender cómo se configura el aprendizaje y el compromiso organizacional dentro de la organización.

En este primer capítulo, se señala el objetivo y las preguntas de investigación ¿Cómo influye la cultura, la conciencia comunitaria, el territorio en el aprendizaje y compromiso organizacional en una cooperativa rural? A partir de esta pregunta central de investigación se pretende contribuir al campo de conocimiento de los estudios organizacionales, sobre todo, porque no existen suficientes estudios acerca de la cultura comunitaria en las organizaciones que se encuentran ubicadas en zonas rurales-indígenas.

El segundo capítulo se encuentra dedicado al desarrollo teórico de la cultura organizacional, para esto, se inicia con el desarrollo histórico, ya que es importante comprender cómo ha evolucionado el término. La cultura es un fenómeno que se ha desarrollado a la par de la evolución humana, a través de ella expresan sus tradiciones, sus creencias, sus valores y significados, se crea un sentido de pertenencia en las organizaciones y una forma de concebir el mundo, en vista que, las organizaciones crean su propia cultura.

Los estudios de la cultura se sitúan alrededor de los años setentas; surgen de la antropología, aunque también, se han retroalimentado de diferentes disciplinas de las ciencias sociales que estudian las organizaciones, desde perspectivas corporativas funcionalistas, que marcan una pauta para el inicio de los estudios de la cultura organizacional desde una perspectiva simbólica, debido

a que se comienzan a cuestionar a la cultura corporativa al ser vista como un instrumento para el éxito de las empresas.

Desde la perspectiva interpretativa simbólica, la cultura organizacional comprende, interpreta y da sentido a la organización, lo que significa que para conocer a la organización es importante conocer su cultura, las interacciones cotidianas, las prácticas y los significados que se generan y comparten a partir de estas interacciones subjetivas y colectivas al interior de la organización. Por lo anterior se han ido integrando conceptos de autores como Schultz y Hatch (1996), Martin, Frost y O'Neill (2006), por mencionar algunos, quienes proponen conceptos alejados al pensamiento convencional, inclinados más hacia su comprensión como una red de significados creados por los integrantes de la organización. Estas definiciones son diversas y tienen características temporales, contextuales, generadas desde diferentes perspectivas teóricas, es decir, existen tantas culturas organizacionales como organizaciones.

Lo anterior induce a reflexionar a la cooperativa como una organización que es creada para resolver problemáticas sociales e individuales en un contexto local, generados por el nuevo modelo económico capitalista. Las cooperativas son una alternativa de organización justa, democrática y autónoma que tienen la finalidad de hacerle frente a las necesidades económicas, sociales y culturales, vinculadas a la cultura comunitaria, portadoras de una conciencia comunitaria, de un territorio rural y discursivo, que influye en la creación de aprendizaje a través de las prácticas e interacciones cotidianas.

El compromiso organizacional por su parte, se encuentra fuertemente vinculado al aprendizaje, y es lo que fortalece la confianza, la responsabilidad y la cooperación entre los integrantes de la organización, así mismo denota el grado de pertenencia entre los integrantes y de los integrantes

hacia la organización misma que se refleja en la construcción de la conciencia organizacional, lo que le da sentido a la organización.

El tercer capítulo explica el desarrollo de la metodología. En un primer momento se realiza una reflexión de qué es la ciencia y cómo ha evolucionado a través de la historia, desde el mito y su paso hacia la razón en donde se busca comprobar la realidad. Se recupera brevemente el viejo debate de la objetividad de las ciencias sociales y la idea de que el método cuantitativo es más objetivo en tanto que el método cualitativo es subjetivo. Sin embargo, al estudiar los fenómenos sociales, tratar con personas e incorporar la complejidad de la realidad social y comunitaria, se hace evidente que no se puede simplemente cuantificar su opinión, ya que es necesario interpretarla para reconocer lo que sucede al interior de la organización.

Este método de estudio cualitativo se apoya en las herramientas de investigación como la observación y la entrevista, para poder conocer e interpretar de una manera más próxima y desde la perspectiva de los integrantes de la organización a la organización misma. Este trabajo tuvo una duración de dos años, un año de análisis teórico sustentado en el análisis de documentos, recuperados en las bases de datos de mayor importancia e impacto en las ciencias sociales, y por otra parte un año de trabajo de campo en una cooperativa agrícola que se encuentra ubicada en el municipio de Ayutla de los Libres en el estado de Guerrero, con su respectivo análisis de la información. Entre los meses de septiembre de 2018 se inició el primer contacto con la organización, finalizando en agosto de 2019.

En el cuarto capítulo se describe el contexto geográfico de la organización, ubicada en la montaña de Guerrero, su entorno social, las prácticas y los actores que configuran el campo organizacional dentro y fuera de la cooperativa. Posteriormente se presentan los hallazgos

encontrados en la organización, estos relacionados con la teoría en la que se sustenta la investigación.

Durante el proceso de investigación, se hace una reconstrucción de la estructura organizacional de la cooperativa, esto con la finalidad de conocer cómo se construye el compromiso dentro de la organización, ya que al adoptar la responsabilidad del cargo y contribuir en su funcionamiento, refleja el grado de pertenencia, de honestidad hacia la organización y sus integrantes, misma que se construye a partir de la conciencia comunitaria y el aprendizaje organizacional.

Finalmente, en un quinto capítulo se presentan las conclusiones generales de la investigación, es importante expresar la perspectiva del investigador con relación a los hallazgos y su vinculación con la teoría. Por lo tanto, al aproximarse al estudio de caso, fue posible encontrar fenómenos que no se tenían en cuenta, por ejemplo la influencia de diversas organizaciones locales en la cultura organizacional y la adopción de la cultura comunitaria por parte de los representantes de la organización.

I. Problema de Investigación

1.1 Descripción del problema, contexto

Debido a la crisis mundial de 1973, emergió un nuevo régimen económico y de acumulación a nivel global (Boyer, y Wallerstein, citado por Gracia, 2015), liderado principalmente por los grandes países industrializados, quienes no solo impusieron la internacionalización del capital, sino también se transformaron a nivel mundial el orden político de gobernanza, al redefinirse la concepción del Estado - nación, sus políticas democráticas, su configuración social y su posición respecto al mercado mundial. Este orden de acumulación ha causado un impacto en las relaciones tanto internas como externas del país, en la relación entre capital, trabajo y el trabajador, puesto que no sólo ha afectado a la producción material sino, también a la producción simbólico y subjetiva de los actores sociales, dado que influye directamente en las organizaciones (Gracia, 2015).

La organización se ha transformado en función del capitalismo (Jiménez, 2011), a lo largo de su historia, ha logrado configurarla como se percibe actualmente, principalmente con la influencia de la globalización¹; que ha generado una problemática social con influencia en diferentes dimensiones: económica, política y cultural. Una de las estrategias que se ha propuesto ha sido romper con las barreras comerciales a nivel mundial, creando alianzas entre diversos países. En el contexto moderno, las organizaciones se han reestructurado en el carácter técnico-organizativo, las empresas como formas tradicionales de organización se redefinen, pasan de una estructura

¹ “La globalización no es otra cosa que la nueva configuración espacial de la economía y sociedad mundial bajo las condiciones del nuevo capitalismo informático-global. Es un fenómeno de las últimas décadas del siglo XX, en el contexto de los grandes cambios mundiales que siguieron a la gran crisis mundial capitalista de mediados de los setentas del siglo pasado” (Dabat, Morera, Rivera y Rodríguez, 2002, p.3).

tradicional a una “objetivada-natural” de cooperación, tienden a organizarse de manera horizontal, mediadas por el cambio tecnológico y el control (Pries, 1995), esto ha reestructurado a los fenómenos organizacionales, en las diferentes dimensiones como en el nacional, regional, local y en lo comunitario en los cuatro ejes que caracterizan a la globalización, mencionados por Hirsch (1998):

1. En lo técnico: Se relaciona con la implementación de nuevas tecnologías, es decir, “modernas posibilidades de transferencia de conocimiento”.
2. En lo político: La dominación del modelo de estructuración social imperante a nivel global.
3. En lo ideológico-cultural: La universalización de nuevos modelos de valor y la generalización del modelo de consumo capitalista que se ve reflejado en la monopolización de los medios de comunicación de masas.
4. En lo económico: El libre mercado, el capitalismo ha llegado a ser mundialmente dominante y universal.

La reestructuración económica es una dimensión social transversal a las demás dimensiones mencionadas, ha generado un gran impacto en todos los rincones del mundo al homogenizar las políticas neoliberales en todos los niveles de gobierno. En la dimensión técnica ha logrado que la tecnología (específicamente los medios de transferencia de conocimiento como el celular) globalice la información, facilitando el acceso a la información y la comunicación entre las personas, eliminando las fronteras creando redes de información.

En la dimensión política han creado organismos internacionales, tratados de libre mercado, alianzas entre países y un isomorfismo en políticas públicas que replican los países en procesos de desarrollo en donde existe un campo perfecto para que se gesten y expandan las organizaciones más grandes relegando a las más pequeñas.

Por último, en la dimensión ideológica-cultural, se dan los intercambios de cultura entre las sociedades, en los diferentes niveles y esto se refleja en las prácticas cotidianas de las organizaciones y en un proceso de reconstrucción de los significados compartidos a nivel global. Es decir, se dimensiona la comprensión de cultura, y abre un nuevo panorama ofreciendo una diversidad de significados de acuerdo al contexto organizacional al que se quiera aproximar el investigador. Pero antes de contextualizar a la cultura y los estudios culturales, se hace importante definir qué se entiende por organización, debido a que estas pertenecen a la sociedad y a su medio ambiente se influyen de una manera bidireccional, sociedad-organización organización-sociedad, por lo tanto, conocer a las organizaciones es importante, pues no son fenómenos aislado, sino son colectivos que también se han visto impactados por los efectos de la globalización y cada una de ellas en particular responde a estos efectos de acuerdo a las condiciones internas, de su cultura, de la identidad, del aprendizaje y del compromiso.

De esta manera, la organización después de la apertura de los mercados a nivel internacional y con el inminente triunfo del capitalismo, su significado cambió, para ser entendida como un espacio o una colectividad no estática donde se generan diversos fenómenos sociales que interactúan con los integrantes, por ejemplo: las empresas, las cooperativas, las asociaciones civiles, las escuelas, los hospitales, las dependencias de gobierno y las organizaciones religiosas; desde esta perspectiva, sustituyendo las denominaciones anteriores por la de organización, pues se considera que las realidades organizacionales son equiparables, por lo tanto solo hay tipos de organizaciones (Gonzales, 2014).

Para comprender lo que significa y ha significado la organización desde los estudios de las organizaciones se hará una descripción desde diferentes perspectivas, para esto se eligieron

algunos autores relevantes en el campo que han hecho sus propias definiciones de organización para una mejor comprensión, como se verá en la tabla 1.

Tabla 1.
Conceptos de organización.

Autor	Concepto	Elementos	Perspectiva teórica
Etzioni (1964) Parsons (1953)	Las organizaciones son unidades o agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos en forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas específicas 	Sociología
Mouzelis (1968)	Las organizaciones son caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, y se convierten en una institución única digna de un estudio especial.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura jerárquica • normas 	Burocracia
Schein (1980)	La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y las funciones, y a través de la distribución jerárquica de la autoridad y la responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Logro de objetivos • División del trabajo • Distribución jerárquica 	Corporativa
Hall (1996)	Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (pp.33).	<ul style="list-style-type: none"> • Colectividad • Frontera • Orden normativo • Niveles de autoridad • Sistemas de comunicación y coordinación • Metas en común 	Teoría de la organización
Barnard (1959)	una organización esencial, como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente organizadas de dos o más personas.	<ul style="list-style-type: none"> • sistema 	Teoría de los sistemas cooperativos
March y Simon (1958)	Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central.	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos sociales • Sistema coordinado 	Teoría de la organización

Montaño (2000)	Desde una perspectiva diametralmente opuesta como un espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distintas como, por ejemplo, la técnica, la económica, la política, la cultural, la emotiva, en la cual intervienen múltiples actores con intereses propios que hacen del conflicto y del poder ingredientes básicos de su funcionamiento; construida sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos difícilmente disociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio multidimensional • Actores con intereses propios • estructuras 	Estudios organizacionales
----------------	---	--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hall, 1983; Hall, 1996; Barba, 2013.

De acuerdo a la tabla 1, para efectos de esta investigación se recurrirá a las definiciones planteadas por Richard Hall (1996) quien presenta una postura integral de lo que significa la organización, y por otra parte la definición planteada por Montaño (citado por Barba, 2013) con una visión crítica:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (de Hall, 1996, pp.33).

Bajo la definición anterior, se pretende desmenuzar cada elemento de esta definición, así como realizar una adaptación al contexto en el que se ubica la organización, objeto de estudio de esta investigación, por lo tanto, se mencionaran algunas referencias de la cooperativa que ayuden a su comprensión.

El primer elemento del que Hall habla es de la *colectividad*, un todo conglomerado, (Giasson, 2000), es decir un conjunto de personas compartiendo un territorio (RAE, 2018), parte de una comunidad (Flores, 2005), las Asociaciones civiles, son construidos y reconstruidos por seres humanos, con significados compartidos y objetivos comunes (De la Rosa y Contreras, 2007). La cooperativa está integrada por un grupo de personas, que comparten su cosmovisión, objetivos, intereses por la reivindicación de la forma de hacer comunidad.

El segundo elemento se refiere a *una frontera relativamente identificable*; cuando se habla de frontera, no se hace referencia al espacio geográfico, sino a los límites establecidos por la complejidad, por los elementos simbólicos y culturales, es decir, se entiende como aquellas formas de organización de carácter simbólico que comparten los integrantes de la organización y hacen que los integrantes generen un sentido de pertenencia o exclusión ante los otros procesos organizativos ubicados alrededor de la organización (San Emeterio, 2014). En este sentido, el término frontera, diferencia una organización de otra en términos de su cultura.

Una frontera se concibe, en términos culturales como una provincia limítrofe entre una cultura y otra, aquello que marca la diferencia entre una organización y otra constituidos por su medio ambiente en términos simbólicos (Ortega, 1989). En el caso de ésta las cooperativas en entornos comunitarios se puede observar que se diferencian de otras organizaciones a partir de sus significados compartidos, la cultura comunitaria, el compromiso organizacional, el lenguaje y el habitus organizacional. Por lo tanto, las organizaciones tienen características ideológicas, sociales y humanas particulares.

El tercer elemento se refiere a un *orden normativo*: El orden normativo no solo se relaciona con la parte formal de la organización establecido por el enfoque predominante, sino con formas de organización autónomas, establecidas por el imaginario colectivo, por el compromiso

organizacional. En las asociaciones civiles se pueden identificar dos niveles de orden normativo, el primero, tiene que ver con la constitución legal, en el segundo nivel tiene que ver con “la construcción de lógicas comunes en un proceso determinado de manera multicausal: por el contexto, por su historia, por las historias y trayectorias personales de los participantes, por sus identidades individuales y grupales o por las organizaciones con las que entran en relación” (Lamas, 2003, p.16).

El cuarto elemento hace referencia a los *niveles de autoridad*, este punto se puede relacionar directamente con el elemento anterior, debido a que, si existen niveles de autoridad, pero por meros formalismos legales, se podría decir que la estructura de la asociación civil se encuentra dividida por niveles de responsabilidad, sin embargo, al interior de la organización, sus miembros tienen funciones diversificados por el número reducido de integrantes.

El quinto elemento, *los sistemas de comunicaciones*. El tamaño de la organización influye directamente en los sistemas de comunicaciones y las relaciones directas que existe entre cada miembro a partir de las interacciones de un integrante a otro. Los flujos de comunicación son directos, lo que quiere decir, si existe alguna situación, un mensaje, conflicto, o algo que afecte a la organización, la forma de comunicarlo es directamente con el responsable del área.

Lo anterior tiene por resultado al sexto elemento se refiere a los *sistemas de coordinación de membresías* estos mecanismos de coordinación son una estrategia para que se logre el objetivo organizacional (De la Rosa y Contreras, 2007). Además, es lo que mantiene unidad a la organización (Mintzberg, 1989).

El séptimo elemento está relacionado con la colectividad, si *existe de manera continua en un ambiente* que es trascendente a los miembros que la componen, pues la existencia de la misma va más allá de la rotación de sus integrantes, incluso de la vida humana, un ejemplo es que los seres

humanos nacen, viven y mueren dentro de las organizaciones (Etzioni, 1986), sin embargo, esto no detiene su permanencia en el tiempo, estas seguirán existiendo a pesar de los individuos que pasen por ella y a pesar de los cambios que ha traído consigo la globalización. Otros ejemplos son, los cambios tecnológicos, culturales, crisis, que pretenden permear a todo el mundo de la misma manera.

El octavo elemento se refiere a los individuos que *se involucran en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas*; al pertenecer a la misma colectividad², tienen objetivos y metas en común que son encaminados para el desarrollo de la organización. El compromiso organizacional se ha ido construyendo a lo largo que su historia, a partir de la identidad compartida.

El último elemento dice que *las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad*, los resultados para la organización, en el caso de organizaciones comunitarias, es la reivindicación de los derechos indígenas, la lucha de los derechos civiles y agrarios, es la de una reapropiación del territorio y de las prácticas ancestrales.

La definición anterior plantea características que comúnmente se encuentran en todo tipo de organizaciones; cada una con sus particularidades y dentro de sus realidades organizacionales, como: Montaña propone la siguiente definición de organización, en donde interactúan diversos fenómenos que a la vez podrían ser contradictorios unos con otros, sin embargo, es la forma organizacional, impredecible, continua, espontánea, que caracteriza a la organización, dentro de la cual también se reconstruye en lo cotidiano:

La organización es un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente,

² Los integrantes de la organización están sujetos a la cultura organizacional existente, la cual influye en las acciones e interacciones de los individuos, por medio de valores, la historia, y los significados compartidos entre los miembros de la organización, los cuales, construyen así el ambiente organizacional (Cavalcante, y Valentim, 2010, pp.219).

homogéneo y con fronteras bien definidas...desde una perspectiva diametralmente opuesta como un espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distintas como, por ejemplo, la técnica, la económica, la política, la cultural, la emotiva, en la cual intervienen múltiples actores con intereses propios que hacen del conflicto y del poder ingredientes básicos de su funcionamiento; construida sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana (Montaño citado por Barba, 2013, pp.147).

Estas características, espaciales y temporales que como bien lo menciona se entrecruzan, son a la vez todo al mismo tiempo, demarcan fronteras definidas y simbólicas en las organizaciones. Esta definición también pretende que dentro de ella se puedan identificar todas las organizaciones, pequeñas y grandes, formales e informales, modernas o posmodernas, verticales y horizontales. Por lo tanto, es importante plantear esta definición en este trabajo al ser una perspectiva meramente de los estudios organizacionales y diverso, pues la organización per se, es una zona de conflicto, de incertidumbre y también de armonía que se refleja en la fluctuación de la organización y de su permanencia a través del tiempo.

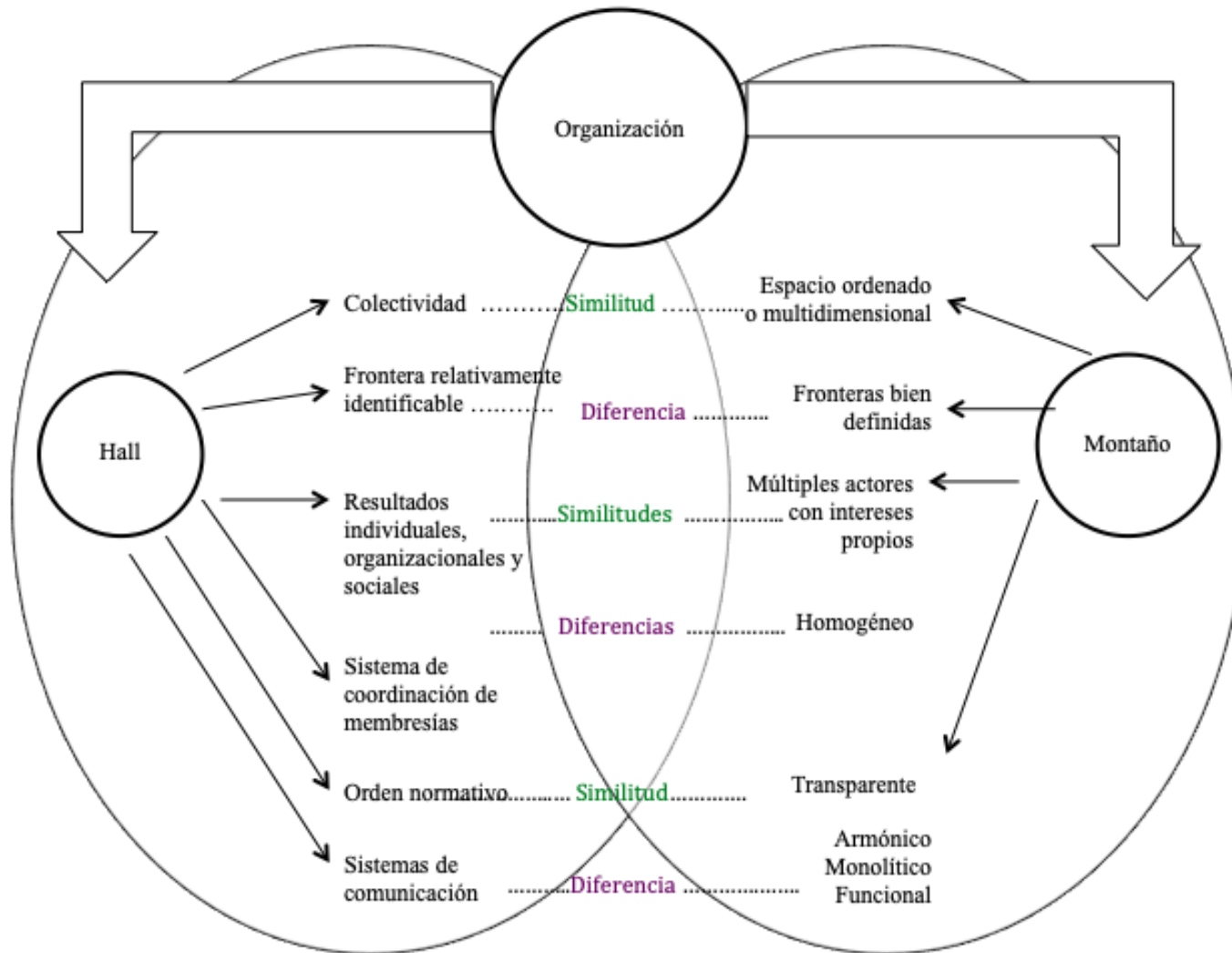
Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, en la organización interactúan diversos fenómenos tanto internos como externo, en el primer caso, son aquellos que forman parte de su vida cotidiana, como la cultura, el lenguaje, las prácticas cotidianas y simbólicas, en donde los integrantes comparten, producen y reproducen, símbolos, crean significados y creencias que los unen. En el segundo caso, los fenómenos externos son aquellos que sufren un gran impacto por la globalización, lo que significa que la organización al ser producto de la sociedad, también se ve influida por este modelo económico, sin embargo, en las culturas comunitarias-indígenas la

penetración de las culturas hegemónicas y capitalistas no es tan evidente, a pesar de la movilidad que se ha generado al interior de las comunidades, sigue prevaleciendo el lazo identitario entre los integrantes de estas comunidades con aquellos miembros que decidieron migrar en busca de mejores condiciones de vida, como lo menciona Urbiola (2016):

En la definición de *communitas*, los sujetos se identifican sin necesariamente estar en un lugar geográfico referente, comparten elementos que los identifican como un grupo que comparte elementos étnicos y/o religiosos pero también como una comunidad donde se llevan a cabo procesos económicos y/o de asociación, de manera que existe una relación de pertenencia y un grupo de elementos simbólico compartidos mediados a través del lenguaje; en los procesos económicos, también existe una semiótica con sistemas de significación compartidos por los miembros de la organización en las relaciones de trabajo (Urbiola, 2016 pp. 156).

Por lo tanto, la organización necesita ser interpretada por un campo disciplinar como los estudios organizacionales que pueda ver a las organizaciones de forma holística, un todo integral que se influencia e incide en la sociedad y en si misma de una manera bidireccional, esto con la ayuda de las disciplinas a fines.

Figura 1
La organización



Fuente: Elaboración propia, a partir de Hall (1996); Barba, (2013).

Las dos definiciones que se describen en la figura 1, integran las características de una organización, que se pueden identificar en organizaciones con gran número de integrantes, o con pocos, en diferentes tipos, ya sea empresariales, gubernamentales o sociales. A lo largo del desarrollo de los elementos se puede corroborar, que la organización comunitaria cuenta con estas características que la determinan como una organización, por lo tanto, entra dentro del zoo organizacional. De esta manera y bajo estas premisas se descubren nuevas organizaciones.

Por tanto, la organización para fines de este estudio es una colectividad, existente en un entorno dinámico; con significados compartidos entre sus integrantes, con distintas voces que al confrontarse se unifican y se encausan al logro de las metas tanto individuales como organizacionales, que se reflejan en la vida cotidiana para la perpetuidad de la misma.

Dentro de los estudios organizacionales ha surgido un interés por vincular a la cultura con la organización al ver a ésta como una metáfora, es decir, la organización como cultura compuesta de interacciones interpersonales y elementos simbólicos compartidos que generan sentido dentro de la organización, con formas de pensar y sentir que cohesionan y enfocan a la organización a una finalidad en común., pues para conocer algo de la organización es necesario conocer su cultura (Carro, J. et al. 2017). Las interacciones que se dan tanto al interior como al exterior de la organización, relaciones organizacionales y vínculos que se crean dentro de la organización por parte de los individuos. Para esto es importante contextualizar a la cultura en las organizaciones, ya que existe una diversidad de culturas como organizaciones existen. En la referencia que se consultó para esta investigación se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2
Revisión bibliográfica para identificar los matices del concepto cultura.

Tipo	Características
Cultura nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica grupal • Aprendizaje
Cultura de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Información • Compromiso
Cultura organizacional de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas • Compromiso de gestión • Participación total • Mejora continua • Beneficios individuales, grupales y sociales
culturas ancestrales del territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Variables internas (Familia, comunidad, territorio, cosmovisión, formas de producción). • Variables externas, mercado, competencia y culturas externas). • Rasgos compartidos
Cultura del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de auto trascendencia • Desempeño • Control • Práctica de gestión
Cultura del periodismo	<ul style="list-style-type: none"> • Roles profesionales • Culturas territoriales • Valores éticos
Cultura de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Estructura Organizacional • Reglas y regulaciones Tecnologías • Procesos • Sistemas de información • Control e incentivos.
Cultura inter-organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionales
Cultura profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Valores éticos • Roles

Datos obtenidos de Didier, N. y Luna, J. 2017; Vassem, A; Fortunato, G Pereira, S; Balassiano, M., 2017; Samir D., Mohammed Z., Salem, O. Omran., 2018; Vásquez O., 2017; Naranjo, J., Jiménez, D., Sanz, R., 2016; mellado C. y Iagos, C., 2011; Vveinhardt, J., y Andriukaitiene, R., 2017; Rodríguez, C., & Romo, L., 2013; Castañeda., 2015.

En la tabla anterior se pueden notar distintas denominaciones del concepto cultura en las organizaciones, en su mayoría poseen una perspectiva funcionalista, ya que fueron detectados en organizaciones con fines económicos. Por ejemplo, las empresas, sin embargo, se puede observar cómo poco a poco se crea el entorno de una perspectiva organizacional, en donde los intereses son enfocados para comprender al ser humano y sus dimensiones.

Algunas investigaciones han servido como pauta para el estudio de la cultura, como lo fue en el experimento de Hawthorne en Chicago, Estados Unidos, en la que participó Elton Mayo (principal precursor del enfoque de la escuela de las Relaciones Humanas). En donde se empiezan a reconocer elementos de aspectos subjetivos e informales sobre la forma de trabajo de los obreros, es decir, la realidad organizacional (Pérez, 2009), ahí se encontraron elementos como valores compartidos, motivacionales, las relaciones informales que se generaban dentro de las formales. Sin embargo, es en este experimento es donde se comienza a delinear la cultura en las organizaciones, pero el concepto de cultura organizacional como tal comienza a desarrollarse a finales de los años setentas del siglo pasado, para comprender las manifestaciones culturales, Símbolos, héroes, rituales, ritos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que configuran la cultura y permiten diferenciar una organización de otra (Hofstede y Aktouf citados por Higueta y Sanabria, 2014). Principalmente, aquellos que influyen en las organizaciones (Cújar, Ramos, Hernández, y López, 2013) y que el ápice estratégico tiene interés de conocer para utilizarlos como mecanismos de coordinación, para el logro de sus objetivos, para el bienestar y éxito de la organización.

La relación entre cultura-organización cada vez cobra mayor fuerza, desde la perspectiva crítica-posmoderna. Sin embargo, la diversidad de los estudios organizacionales aun muestra lagunas tanto en el entendimiento de éstas, como en el campo organizacional. Las investigaciones

que se han realizado a lo largo de la historización de la cultura organizacional son insuficientes para entender a las organizaciones. Por lo tanto, la cultura desde una perspectiva de los estudios organizacionales es una manera de explicar la realidad, cobra sentido y comienza a estudiarse desde diferentes enfoques. Para algunos autores como Cameron (citado por Alvarado y Monroy, 2013), la cultura se fundamenta en la antropología y sociología, cuyo enfoque de análisis puede ser funcional o semiótico. Por ejemplo, en los primeros estudios de la cultura en el ámbito organizacional fue estudiada desde la perspectiva corporativa, considerándola como una construcción social (Alvarado y Monroy, 2013) que puede ser modificada, estructurada y reestructurada para el beneficio de la organización.

Como se puede observar en la figura 2, la cultura organizacional se puede abordar de diversas maneras, ya que se encuentra presente en todas las organizaciones.

Figura 2.
La cultura en las organizaciones



Fuente. Elaboración propia, datos obtenidos de la bibliografía consultada.

- Problemáticas o fenómenos organizacionales con los que relacionaron a la cultura organizacional en las investigaciones de 2014-2019 en los resultados de la base de datos de los 100 artículos recuperados.

*En nivel 1 implica el eje principal de análisis, posteriormente el nivel 2 (círculos verdes) los principales enfoques organizacionales que se encontraron en la búsqueda de la información y por último las variables de análisis que predominaron en las diferentes investigaciones.

No obstante, ha sido mayormente abordada en organizaciones modernas desde fenómenos que han acompañado a la globalización. Por lo tanto, la cultura en las organizaciones responde de manera voluntaria o involuntaria a su entorno, a los cambios sociales como una forma de adaptarse a su realidad inmediata para sobrevivir, principalmente a sus formas particulares locales; a pesar de que las organizaciones han tenido unas grandes influencias por los modelos hegemónicos. Estos les imprimen a las organizaciones elementos particulares, universales, que comparten los actores organizacionales (Jiménez, 2011).

En la cultura comunitaria estos procesos de globalización no han sido diferentes, la mundialización lleva consigo un proceso de colonización, de los países desarrollados a los que se encuentran en desarrollo. Es decir, homogenizar prácticas, significados y símbolos que produce la cultura de los países capitalistas (Giménez, 2002). El término colonización, para las zonas rurales ha cobrado sentido, pues implica irrumpir en la cultura comunitaria, debido a que la globalización conlleva un proceso de desterritorialización simbólica y geográfica, ya que la gran influencia en las prácticas, en la forma de vivir, la falta de oportunidades para sobrevivir obliga a los seres humanos a desplazarse y cuando regresan, regresa un ser humano colonizado. El territorio por otra parte, también es un espacio difuso, donde las diferencias entre un lugar y otro ya no se encuentran tan delimitadas simbólicamente. A pesar de ello, en las organizaciones se generan prácticas que se diferencian de otras organizaciones, éstas se reflejan a su vez en culturas, una de ellas es la cultura comunitaria, como una forma de resistencia, de generar economía, de vivir, de reproducir los saberes (ancestrales) y la conciencia comunitaria (Gracia,2015). Tal modelo económico también ha excluido a algunos sectores de la sociedad por no alinearse a los parámetros del sistema hegemónico (Giménez, 2002).

La influencia de la globalización y la reestructuración de las políticas neoliberales reestructuraron las formas de producción en las que no contemplaban a las comunidades indígenas, al no contar con los recursos tanto económicos como formales para la exportación, se vieron en las necesidades de organizarse para trabajar conjuntamente y comercializar su producto de manera local, dicho contexto ayuda a repensar y considerar la necesidad de organizarse y de organización. El caso de las zonas rurales para resignificar prácticas socio-productivas y culturales (Gracia, 2015), lo que también significa re-aprender lo que ellos llaman “lo de antes”. Un ejemplo introductorio es la organización agrícola *Numa Gama*, esta cooperativa se encuentra ubicada en el municipio de Ayutla de los libres, Guerrero. Esta cooperativa lucha constantemente con dichas políticas para comercializar en la región, compitiendo con otras organizaciones empresariales, lo que a su vez ha orillado a la sociedad de la montaña a prácticas que garanticen una buena remuneración económica, como lo es la siembra de amapola.

1.2 Delimitación

Debido a que existe una gran diversidad de enfoques de cultura, esta investigación tiene un sustento teórico desde la cultura organizacional, a partir de un estudio de la cultura comunitaria desarrollada desde el campo de los Estudios Organizacionales, en donde la cultura es entendida desde el contexto local y particular (Geertz citado por Jiménez, 2011); en palabras de Silverman (citado por Perrow, 1984) la elaboración de los significados son permanentes en las organizaciones, son parte de ellas por lo tanto comprender e interpretarlos es importante para conocer a las que se encuentran en zonas rurales, donde algunos de los elementos culturales son

diferentes entre la cultura que existe en zonas urbanas o modernas a las rurales o tradicionales (Rendón y Montaña, 2007).

La cultura comunitaria se encuentra presente principalmente en zonas rurales y para comprenderla es importante iniciar por conocer la reconstrucción histórica de la cultura organizacional, ayuda a identificar cómo se replantea el significado de la cultura comunitaria en la organización y su influencia en el aprendizaje y el compromiso. En el contexto de la organización permite delimitar elementos de la cultura organizacional que son creados y recreados a partir de las interacciones, en un contexto de seguridad (libertad), de pertenencia, inclusión, confianza, lo que se logra a través de aprender, conocerse y reconocerse como un proceso cultural. En el caso de las organizaciones rurales, al quererla entenderlas como culturas comunitarias, predominantes en la cultura organizacional, como fenómeno relevante en la organización.

Los elementos de la cultura comunitaria que se analizan son **la conciencia comunitaria, el discurso y el territorio**, ya que permite conocer los momentos históricos relevantes, los cuales han contribuido a conocer las prácticas e interacciones entre los miembros de la organización, nos ayudaran a conocer cómo se configura el aprendizaje y el compromiso organizacional. El significado de los valores compartidos, la reivindicación de los saberes ancestrales, y los elementos culturales que los individuos interiorizan y los reproducen dentro de la organización, ello se puede comprender a partir de conocer la historia de una organización, saber cómo surge, y conocer la cultura organizacional a través de sus integrantes. Los miembros fundadores insertan en la organización su forma de pensar, sus saberes adquiridos a lo largo de su vida, su cosmovisión, que a su vez son reproducidos en la vida cotidiana. Es en la organización como vida cotidiana donde la persona construye y reconstruye su imaginario social.

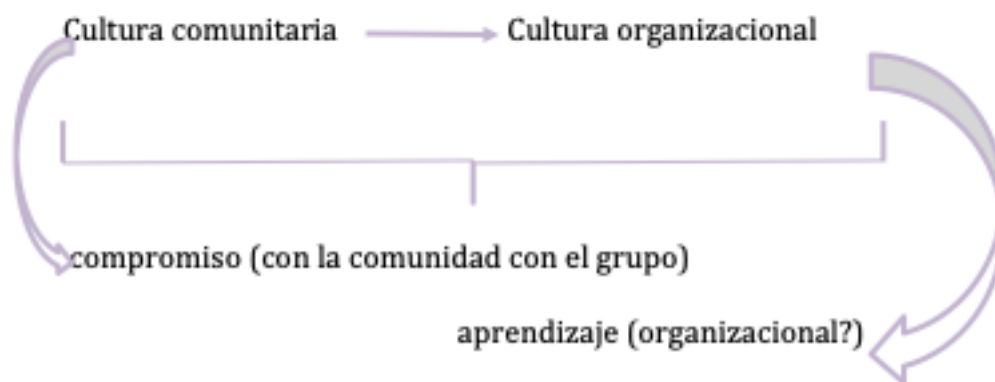
A su vez se vinculan estos elementos de la cultura comunitaria: conciencia comunitaria, discurso y territorio con el aprendizaje que se genera simbólicamente dentro de la organización, que se da dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado. A esto Bourdieu (citado por Higuera y Sanabria, 2014) denomina como *habitus*, es decir, los sujetos perciben el mundo tal y como es y actúan en él, han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto, y se transmite a través del aprendizaje a los miembros de la organización a la que pertenecen creando compromiso organizacional, es decir, cómo la organización aprende de la cultura externa para construir una cultura interna, así como también los miembros de la organización re-estructuran sus patrones de conducta para adoptar los de la organización y reproducirlos en sus prácticas cotidianas dentro de la organización, de esta manera sus integrantes construyen y reconstruyen los sucesos aprendidos, pre-socializados la misma cultura a partir de factores externos que se trasladan de manera interna a la organización.

Lo anterior contribuyen también, a la creación del compromiso organizacional; Brown y Duguid (citados por Easterby-Smith, Araujo y Burgoyne; citados por Enriquez, 2007), plantean que gran parte del conocimiento, de los saberes y de los significados relevantes en las organizaciones existe de manera simbólica, y se puede conocer a partir de la observación y la experiencia, no existe en el papel, sino en la organización como comunidad; el compromiso refleja la confianza que existe por parte de los integrantes hacia la organización, lo que se concretiza en un compromiso organizacional dirigido hacia los intereses individuales, organizacionales y sociales; además de trabajar en común como una forma de resistencia hacia las políticas neoliberales sobre las formas de producción y la homogenización de la cultura, rompiendo las culturas ancestrales, a lo que quieren regresan recuperando la producción orgánica. También, el compromiso organizacional permite visibilizar la integración de los individuos hacia la

organización y hacia los otros, lo que puede ayudar a identificar las acciones, la renuncia a la pertenecía del grupo, la falta de confianza, de creer en el objetivo de la organización y la falta de integración.

Por lo tanto, la cultura comunitaria, para este caso de estudio se entenderá: como un conjunto de diversas voces que, al interactuar, se unifican y crean sentido organizacional (Giasson, 2000). Por otra parte, también se pretende incluir este estudio de caso al zoo organizacional (Perrow, 1984) y al mismo tiempo contribuir con una nueva perspectiva acerca de cómo se percibe la cultura comunitaria en una organización rural (Gutiérrez, 2016), se muestra en la figura 3.

Figura 3
La cultura en la organización



Fuente: Elaboración propia.

Este tema de investigación: La influencia de la cultura comunitaria en el aprendizaje y compromiso organizacional se realizó en una Cooperativa Agrícola Numa Gama Ski Yu Me Phaa Cooperativa Agrícola que se dedica a la producción y comercialización de productos naturales y orgánicos ubicada al sureste del estado de Guerrero, en la región de Costa Chica y su zona de influencia también forma parte de la región de la montaña de Guerrero, pertenecientes principalmente a la cultura tlapaneca.

1.3 Objetivo

Identificar los rasgos de la conciencia comunitaria y del territorio para poder comprender cómo se construye la creación del aprendizaje y el compromiso organizacional, desde una perspectiva de la cultura comunitaria. Para esto es importante reconstruir el proceso sociohistórico de la cultura comunitaria en la organización relación con los significados y la creación de sentido.

1.3.1 Objetivos específicos

1. Reconstruir el proceso histórico de la cultura comunitaria como creadora de aprendizaje y compromiso organizacional en una Cooperativa rural.
2. Identificar elementos, los rasgos de la conciencia comunitaria y el territorio.
3. Los rasgos sociohistóricos con la vinculados a la conciencia comunitaria y el territorio.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cómo influye la conciencia comunitaria y el territorio en la construcción del aprendizaje y compromiso organizacional en una cooperativa rural?

1.4.1 Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son los elementos de la conciencia comunitaria y del territorio que configuran la cultura comunitaria?
- ¿Cómo se manifiesta la creación de aprendizaje en una cooperativa rural?
- ¿Cómo influyen los valores en el compromiso organizacional en una cooperativa rural?

1.5 Relevancia, pertinencia y factibilidad

1.5.1 Relevancia

El tema de estudio que se desarrolla en esta investigación, tiene como intención contribuir al campo de conocimiento de los Estudios Organizacionales, debido a el concepto “organización” se ha debatido desde diferentes posturas: Es un espacio social complejo en donde entran en juego diversos fenómenos socialmente construidos (Montaño, 2004). Por lo tanto, para entender a la organización y significarla se requiere del conocimiento epistémico interdisciplinario.

Por lo tanto el estudio de la cultura comunitaria en las organizaciones es importante, ya que puede generar mayor interés entre la comunidad académica para realizar estudios en organizaciones rurales, o fenómenos organizacionales construidos en contextos comunitarios-indígenas con prácticas culturales ancestrales, ubicados en zonas rurales, con una cosmovisión distinta a las organizaciones urbanas, de alguna manera explorar otras realidades sociales, con lógicas de organización distintas, donde también existen individuos organizados cuyo significado y creación de sentido radica en la sobrevivencia y reproducción de la conciencia comunitaria más que en la concentración de los recursos económicos. Por lo que estas lógicas de acción se salen del marco de referencia occidentalizado, con formas de organización influidos por el mundo moderno;

las organizaciones deben ser estudiados en realidades locales particulares, con una forma particular de cultura, de significar, de darle sentido, y de crear identidad organizacional.

Se pretende contribuir con a la organización Cooperativa Agrícola Numa Gama, haciendo visible de cómo la cultura comunitaria influye en su organización en una dimensión local, con el fin de que una Cooperativa rural se analice desde otra perspectiva.

1.5.2 Pertinencia

La importancia de profundizar en este tema de investigación deriva de la necesidad de contribuir al campo de los estudios organizacionales proponiendo como tema de investigación a las comunidades rurales-indígenas y a los grupos que se conforman en su interior. Este campo de estudio a partir de la línea de investigación: la vida simbólica en las organizaciones se vincula adecuadamente el caso de estudio, culturas comunitarias como aquellas organizaciones que pertenecen a un medio ambiente rural, étnico y con una cultura tradicional. Desde esta perspectiva crítica se permite romper con los esquemas y paradigmas tradicionales de investigación funcionalistas, y nos lleva a observar a otro tipo de organizaciones fuera de este rango y con otras formas de organización e integración, lo cual nos lleva a descubrir a las culturas ancestrales-rurales e indígenas.

Debido a esta perspectiva crítica, el propio posgrado y sus investigadores han fomentado a los alumnos el aproximarse a la realidad organizacional desde nuevos nichos, con propuestas teóricos-metodológicos que posibilitan la interpretación, la observación y la contrastación de la teoría con la realidad.

En este sentido, es importante resaltar la importancia de realizar una investigación empírica, de campo; utilizando las diversas herramientas de investigación y métodos de estudios que nos

relacionan directamente con los sujetos de estudio, sobre todo cuando se trate de culturas comunitaria. Bajo esta misma idea es pertinente mencionar que son pocos los estudios realizados en este tema desde los estudios organizacionales, lo cual es poco representativo en culturas comunitarias.

A continuación, se presenta la tabla 3 donde se muestran las principales actividades que se realizaron durante septiembre 2017- agosto 2019 para desarrollar la investigación.

Tabla 3.
Fases de la investigación

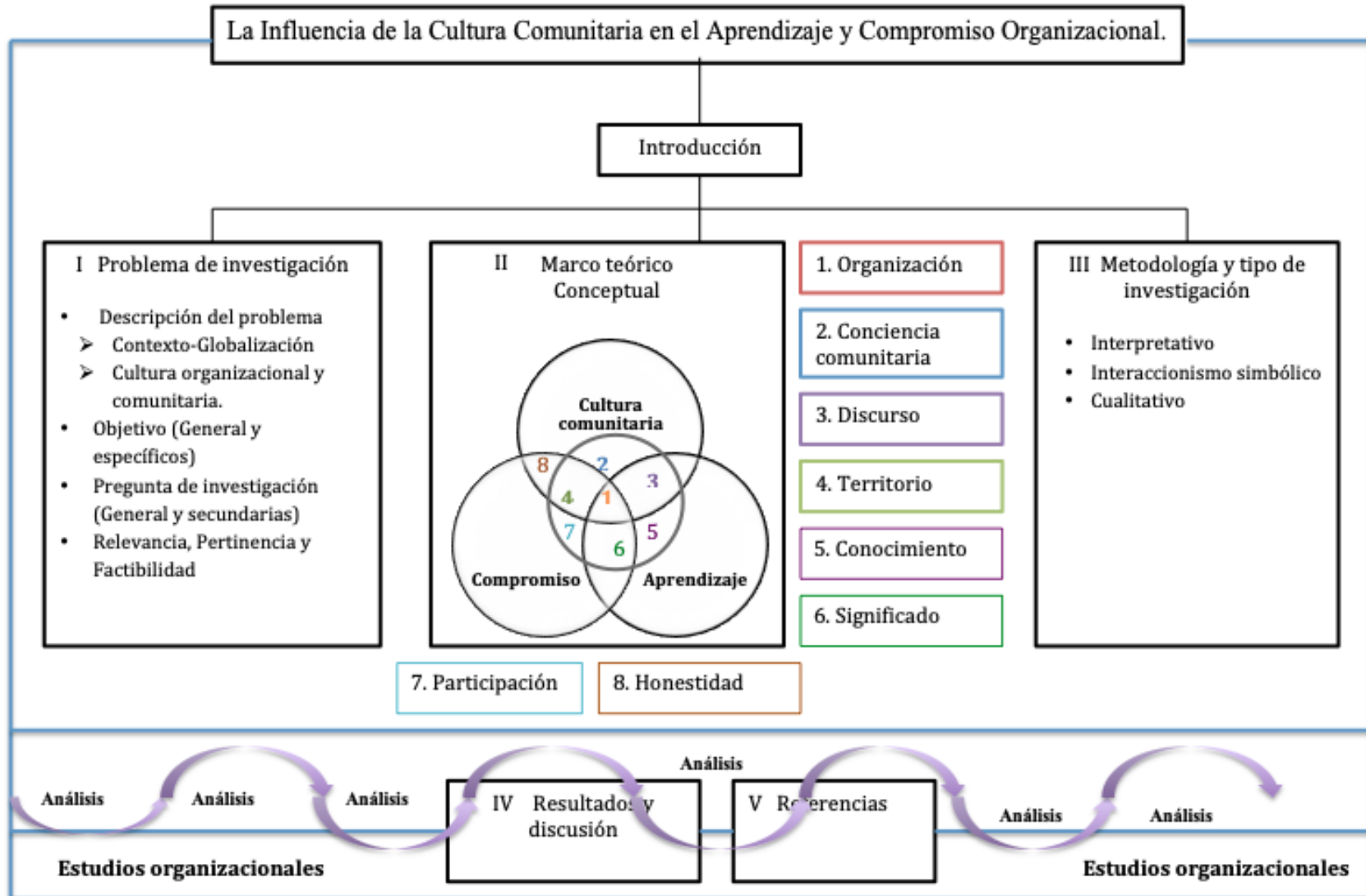
Fases	Actividades	Resultados	Periodo
I	Revisión bibliométrica	Base de datos	17-O
II	Construcción del protocolo de investigación y del marco teórico	Entrega y presentación de avances	18-I
III	Metodología de la investigación	ejecución de las herramientas de investigación	18-P
IV	Primeras aproximaciones al estudio de campo	Observación de campo y diario de campo	18-O
V	Trabajo de campo (Estancias de investigación) periódicas	Observación de campo y diario de campo	19-I
VI	Análisis de los resultados y conclusiones	Conclusión de la Idónea comunicación de resultados	18-P

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se ilustra el mapa de investigación:

1.6 Mapa de Investigació

Figura 4
Mapa de investigación



Fuente: Elaboración propia.

II. Marco Teórico Conceptual

Este trabajo de investigación aborda el tema de la cultura comunitaria como principal influyente en el aprendizaje y compromiso organizacional, la cual se abordará técnicamente de la siguiente manera: se guiará bajo un eje principal, la cultura comunitaria vista desde una perspectiva de la cultura organizacional. Es decir, como una dimensión de esta última, ya que es la que se refleja tanto en su configuración interna como al exterior de la organización. La cultura es una variable que, al ser creada y recreada en la organización, contribuye y establece las condiciones del aprendizaje, como un proceso natural de socialización, en donde se le atribuye significado a las experiencias dentro de la organización, y a su vez se construyen los significados compartidos y organizacionales (Enríquez, 2007). La segunda variable es el compromiso organizacional, la cual deberá ser explicada desde la cultura organizacional, a partir de la cultura comunitaria y el aprendizaje. Los integrantes de la organización a partir de los significados compartidos y a las creencias, crean un ambiente y un vínculo hacia la organización, es decir, el sentido de pertenencia, de identidad y reconocimiento entre el individuo y la organización.

Al ser la cultura un aspecto que se encuentra presente en las sociedades y al estar compuesta de organizaciones, quiere decir que dentro de cada organización existe un tipo determinado de cultura creada y recreada por la misma organización de acuerdo a sus necesidades e identidad. Los estudios organizacionales se han encargado de generar conocimiento a partir de la reflexión y las conversaciones entre autores cuyo resultado son aportaciones para la construcción de un campo de conocimiento organizacional (Clegg y Hardy, citados por Sanabria, Saavedra y Smida, 2014).

Por lo tanto, desde el enfoque de la cultura organizacional como parte del estudio de las organizaciones aborda a la cultura comunitaria. La cultura como variable social es transversal a las organizaciones y debido a que la sociedad está compuesta de organizaciones, la cultura es una variable organizacional, tanto en su configuración externa como interna, por lo que la hace un eje determinante para comprender a las diversas organizaciones. Así como tantas organizaciones existen también hay diferentes tipos de cultura organizacional y es desde este enfoque de la cultura organizacional donde se aborda la cultura comunitaria reducida a un ámbito local.

Por lo tanto, en esta investigación se abordará desde la cultura organizacional, la cultura comunitaria como parte de esta, y de ella se van a analizar dos variables: la primera, la conciencia comunitaria y la segunda el territorio, estas dos variables son las que van a permitir explicar cómo determinan o influyen en el aprendizaje y compromiso organizacional en los socios de la cooperativa.

2.1 La cultura organizacional y su desarrollo histórico

La cultura es un fenómeno que ha estado presente en la vida del ser humano desde que el hombre dejó de ser nómada y tuvo sus primeros asentamientos, ha buscado la manera de justificar y darle sentido su existencia a través de las creencias, los sistemas de valores compartidos, los significados de estos; se ha hecho de una riqueza cultural que sin duda ha marcado su vida como individuo y como un ser humano socializado para pertenecer a ciertos grupos, como la escuela, la religión, las organizaciones en las que labora y su propia comunidad donde nace. Esta cultura comenzó a sentirse presente en todos los aspectos de la vida de las personas, por lo tanto la cultura es un factor inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y político de todas las

organizaciones (Vargas, 2007), tanto públicas como privadas, comunidades indígenas y de las grandes urbes; por eso es que no se puede comprender a las organizaciones sin analizar su cultura, ya que esta puede explicar la conducta, las interacciones sociales, la forma de ver el mundo y darle sentido a este³. la adaptación externa e integración interna.

La cultura se ha planteado desde sus inicios como un paradigma adoptado por diversas disciplinas y campos de conocimiento. Las organizaciones se han caracterizado por crear un tipo de cultura para cada una de ellas en particular, pues se considera que esta es una variable que mantiene a la organización unida (Siehl y Martin citado por: Smircich, 1993) o que la organización es cultura. La cultura es tan amplia que permite el estudio de los grupos sociales, desde las culturas jóvenes hasta las culturas obreras y las resistencias populares, estas investigaciones tienen un carácter precursor debido a las exigencias del siglo XX (Urteaga, 2009).

Los estudios culturales se sitúan alrededor de los años setentas, a pesar de que se inicia unos años antes, se comienza a visibilizar en esta época debido a las publicaciones científicas que se realizaron. Desde los estudios de la organización se han planteado que es desde la sociología y la antropología donde comienzan a delinarse las primeras definiciones sobre cultura organizacional (Cameron citado por Alvarado y Monroy, 2013), (sin embargo, es de la antropología donde se cree que surge), (García, 2006). Estas definiciones siguen dos enfoques: el funcional; la cultura surge de la conducta colectiva y el semiótico la cultura reside en las interpretaciones, en los significados y en los conocimientos individuales (Cameron citado por Alvarado y Monroy, 2013, pp.261), estas dos vertientes principalmente son las que guían a los investigación para la elección del enfoque que se le quiera dar a la investigación, por ejemplo la cultura desde el ámbito organizacional en

³ En términos de Schein (citado por Vargas, 2007, pp.12) “la cultura es el patrón de respuestas básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha trabajado bien para ser considerados válidos, y por tanto, para ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

principio se abordó desde la perspectiva corporativa, considerándola como una construcción social (Alvarado y Monroy, 2013) y funcionalista. Es decir, que puede ser modificada, gestionada, estructurada y reestructurada para el éxito de la organización, más que de sus integrantes como entes organizacionales.

2.1.1 Los aspectos culturales en la teoría de la organización

La variable cultura en las fábricas se reconoció a partir de algunos elementos aportados por Elton Mayo y su equipo en los experimentos de Hawthorne, de donde surge la escuela de las relaciones humanas. Por lo anterior, se hace importante conocer a la cultura desde la visión corporativa, principalmente para diferenciar su sentido multidisciplinario. Por otra parte, también es, porque a partir de ella se puede comprender la necesidad de la transición (términos de la perspectiva conceptual) que se ha dado hacia la cultura organizacional, pues el término cobró relevancia en el campo de la gestión y en la teoría organizacional. Sin embargo, ha sido criticada por tener una visión funcionalista los resultados de estos experimentos se orientan a posicionar la cultura construida por el ápice estratégico para el logro de sus objetivos como dueños de los medios de producción, más que de los trabajadores de la organización (Rolliwson y Stephen; Weick, Citados por Vásquez, 2008). Sin embargo, sus aportes fueron relevantes ya que marcaron las pautas para el inicio de los estudios de la cultura organizacional desde una perspectiva simbólica y crítica, con un foco de interés en las interacciones y los significados compartidos que crean sentido entre los individuos.

La cultura también se ha integrado al ámbito de los estudios de la administración pública y en la práctica de los negocios y de gestión a fines de los años ochenta e inicios de los 90, como una estrategia gerencial (Vásquez, 2008). En la práctica para tener mayor productividad; por otra parte,

en el ámbito de la investigación comenzó a explicarse teóricamente (Vásquez, 2008). Esta nueva perspectiva, tiene la intención de reformular las formas de gestión basadas en la cultura. Es decir, la gestión de este fenómeno para conciliar a los individuos con la organización, centrando su interés principalmente en el individuo, avances tecnológicos, comunicativos y los factores culturales que influyen en la administración, debido a que en el mundo entero entra en un fenómeno llamado globalización, cuyo principal interés fue la apertura del libre mercado, una hegemonía cultural, desarrollo científico y cambios tecnológico, entre otros.

Una de las bases de la cultura corporativa gira en torno a la gestión de la cultura, dicho de otra manera, la cultura puede construirse bajo los criterios de los líderes (principales determinantes de la cultura organizacional) (O'Reilly, Caldwell, Chatman, y Doerr, 2016). Los objetivos, la misión, visión de la organización, en donde se busca adecuar los valores de los trabajadores a los de la organización para generar mayor éxito. De esta manera el proceso de gestión del conocimiento ha sido vista como una perspectiva que promueve la creación del conocimiento a partir de ciertos componentes multinivel de la cultura organizacional como lo son los artefactos, creencias, valores y supuestos subyacentes (Al Saifi, 2015), que co-crean las condiciones adecuadas para las interacciones y la efectividad organizacional.

La teoría de Schein (Scott, citado por Sawana, Yun-Hee, y Timothy, 2018), se basa en suposiciones básicas, que son las creencias que se dan por sentadas, creadas desde el inicio de la organización por los fundadores de la organización y que impulsan el comportamiento y las prácticas de los integrantes de la organización. Explorar los supuestos básicos de la cultura, pueden ayudar a encontrar explicaciones sobre la dinámica organizacional, considerando que cada miembro de la organización tiene interiorizado, valores, creencias, rituales, y prácticas aprendidas en la vida cotidiana, en otras organizaciones a las que pertenecieron primero; un imaginario de

organización individual, que, al formar parte de una organización, construyen una identidad organizacional con base en símbolos culturales, (Delevati, 2014).

Los elementos de la cultura corporativa influyen en la construcción de la cultura dentro de una organización, por ejemplo: la práctica de gestión⁴, las relaciones en el trabajo, el medio ambiente y el control (Santos, Hayward, y Ramos, 2016), los cuáles buscan contribuir en el bienestar de los trabajadores de una organización. Estos elementos se construyen para generar un ambiente adecuado para los trabajadores, el resultado esperado de la gestión de la cultura, se verá reflejado en la sostenibilidad de la organización, es decir, elementos como la confianza, la comunicación entre los empleados, la recompensa, el liderazgo, el aprendizaje y el desarrollo, (Habibur, Azaad, Hossain, e Islam, 2018).

La cultura en las organizaciones, para algunos autores es un factor que puede estimular o afectar la innovación y por lo tanto el éxito de una empresa (Naranjo, Jiménez, y Sanz, 2016), para otras organizaciones las dimensiones son: la misión, la adaptabilidad, la participación y la consistencia, (Khalili, Hasanzadeh, y Mahmoud, 2013), cuya finalidad es la permanencia a través del tiempo. Estas perspectivas son las que han predominado para influenciar a las organizaciones en el desempeño de los trabajadores. Autores como Peters y Waterman (citados por Montaña y Rendón, 2015) señalan, que las culturas homogéneas en las empresas incrementan su competitividad mimetizando las formas organizacionales de sociedades tradicionales para el trabajo en común, generando un ambiente de solidaridad y comunidad entre los integrantes, y los integrantes con la organización, desvinculándose de cierta manera de la visión occidentalizada de individualidad e incluso de competencia entre los integrantes de la organización, sin embargo, es

⁴ Práctica de gestión, se pueden entender como aquellas manifestaciones culturales que la organización expresa a través de los valores (Castro, y Souza, Ribeiro, 2016).

la reproducción alterada de una cultura comunitaria para el beneficio de las organizaciones capitalistas, perversas.

La cultura es vista entonces, desde la perspectiva corporativa como un instrumento estratégico que puede utilizar la organización para unir a sus integrantes, sin dejar de lado el legado del sistema capitalista de la superación individual, viendo a la organización como un campo de batalla de un sistema de competencias en la que todos deben luchar para lograr su escalamiento personal, lo que se ve reflejado en la vida personal de cada uno de los miembros al adquirir nuevos conocimientos que puedan poner en práctica, sin dejar de lado el trabajo en equipo. En este contexto es que las organizaciones sociales, lucrativas o no, enfrentan nuevos retos, como nunca antes, en su devenir histórico (Pérez, 2009).

De esta manera, la cultura corporativa a través del ápice estratégico busca adecuar la cultura a las necesidades de una empresa que busca ser mejor, ser exitosa dentro de su campo organizacional, a diferencia de la cultura organizacional, la cual tiene como interés primordial, comprender, interpretar y describir a la organización desde su dimensión humana, local y particular.

Para Allaire y Firsirotu por ejemplo, (citado por Alvarado y Monroy, 2013) consideran que el concepto de cultura organizacional son pequeñas sociedades. En otras palabras, imaginar a la sociedad como se observan cotidianamente: dotadas de procesos de socialización, normas y estructuras que juegan en un ambiente creado y recreado en las que, por consiguiente, se desarrollan rasgos culturales. Este concepto permite comprender las manifestaciones culturales⁵ los comportamientos, las interacciones y los significados compartidos que crean sentido,

⁵ Símbolos, héroes, rituales, ritos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que configuran la cultura y permiten diferenciar una organización de otra (Hofstede y Aktouf citados por Higuera y Sanabria, 2014 pp.62).

principalmente aquellos que influyen en los cambios, en la construcción de la identidad, en el aprendizaje y en el compromiso organizacionales (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013)

En el campo de los estudios organizacionales se pretende vincular a la cultura con la organización, considerando que el fenómeno de la cultura es determinante en la dinámica organizacional. A través de ella se puede dar significado, se puede comprender, interpretar y darle sentido a la organización como unidad de individuos con un objetivo en común hacia la construcción de su identidad, por esta razón para conocer algo de ella sería necesario conocer a su cultura (Carro, J. et al. 2017), a las interacciones, relaciones y vínculos que mantienen a la organización unida. Es por eso que la cultura también es una forma de cuestionar a la realidad (Urteaga, 2009), y por lo tanto los estudios, de la relación de la cultura con la organización se puede hacer desde una perspectiva crítica.

La cultura como concepto se ha redireccionado (Abad y López, 2015), la cultura organizacional se encuentra inmersa en un sin fin de significados, es diversa tanto en su forma como en contenido⁶. La cultura ha ido cambiando en este sentido (forma y contenido), y su desarrollo se debe en gran medida a las transformaciones que la globalización lleva consigo, se ha dado un cambio paradigmático en como pensar, interpretar y comprender a la cultura organizacional, ya no sólo desde la visión mecanicista, sino, ahora también, es necesario hacerlo desde las relaciones impersonales que implican subjetividad e intersubjetividad, además de las relaciones de poder, en todos aquellos ámbitos que no fueran impuestos por los líderes (Vassem, Fortunato, Pereira, y Balassiano, 2017), por lo tanto la cultura organizacional también puede ser abordada desde la

⁶ Cuándo se habla de forma, se hace referencia al tipo de cultura, esto es, el enfoque desde donde se mira a la organización y cuándo se habla de contenido, lo que se pretende, es ahondar en los elementos y las dimensiones, las cuales son determinadas por la perspectiva, aquí se toma como metáfora, la forma en que se lee un texto, de cómo se revisa, es decir de “forma y contenido, y eso para tratar de entender de y para dar una mejor explicación de lo que significa la cultura organizacional en su complejidad.

perspectiva interpretativo-simbólica⁷, cuando se busca desentrañar los sucesos de la vida cotidiana. Se ha buscado desde una perspectiva crítica y organizacional, se intenta comprender ya no solo desde la perspectiva funcionalista y corporativa, sino desde el paradigma interpretativo, que es la comprensión del mundo social subjetivista creado tal y como es (Burrell y Morgan, 1998), considerando que las realidades son dinámicas y que los estudios de caso son particulares, por lo que se debe llevar al plano de la interpretación (Vásquez, 2016). El posmodernismo por otra parte ofrece una multiplicad de interpretaciones irreconciliables (Martin, Frost y O'Neill, 2006), en la cumbre de los desarrollos epistemológicos, es decir, existen diferentes puntos de vista de una situación, alejada del pensamiento convencional, de ahí se piensa a la cultura como algo diverso, que dependerá del contexto, de la organización de la que se trate, de lo local y del punto de vista del propio investigador.

Los conceptos de la cultura se han ido integrando a los estudios de la organización a partir de un nivel de análisis micro social, que examina características de la cultura en organizaciones formales e informales, Vásquez, citado por Vásquez, 2016). Por lo tanto, dichos elementos que conforman el concepto ayudará a interpretar, comprender y describir a la organización y lo que deriva a partir del aprendizaje de la misma.

Para, Schultz y Hatch (1996), desde la perspectiva interpretativa-simbólica, proponen la siguiente definición: “La cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera un universo

⁷ “La perspectiva interpretativa-simbólica es una forma de analizar las dinámicas culturales presentes en las organizaciones. El principal postulado de esta perspectiva es la interpretación de segundo orden realizado a los símbolos de la organización para identificar el excedente de significado, o lo que comúnmente es conocido como el sentido de los elementos simbólicos. y la interpretación de primer orden que les damos a los supuestos básicos compartidos dentro de las organizaciones o lo que comúnmente es conocido como el significado literal de los elementos simbólicos”. (Vásquez, 2016, pp.66).

lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización” (citados por Vázquez, 2016, pp.68). En esta definición se piensa a la cultura como algo que es parte de la organización, que ha estado ahí y solo falta observar sus elementos visibles y los invisibles.

Por esto para conocer a una organización, es importante conocer su cultura, como metáfora⁸ raíz, se puede entender que la organización es cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla (Carro, et al. 2017), de esta manera se puede entender que en las organizaciones existen situaciones, comportamientos, unidad, que crean sentido organizacional y cuyo resultado es la identidad (Hatch, y Schultz, 2017) de la organización. Pues la cultura desde la visión crítica-posmoderna, ha puesto en tela de juicio las generalizaciones de la teoría de la cultura, apostando por la diversidad de enfoques, considerando que las organizaciones viven realidades distintas, por ejemplo, Geertz menciona que la cultura debe ser entendida en contexto locales (citado por Jiménez, 2011) desde sus interpretaciones particulares, a partir de las experiencias, interacciones entre los individuos y la transmisión del conocimiento desde el aprendizaje (Jiménez, 2011), como un proceso natural de socialización.

Dado lo anterior, la cultura organizacional se encuentra íntimamente vinculada con su contexto y la organización, por lo que el tipo de cultura depende del tipo de organización y campo organizacional, estos aspectos o elementos de la cultura son los que generan un sentido de identidad (Alcocer y Vera, citados por Carrot, et. al. 2017), el cual se ha ido produciendo y reproduciendo a lo largo del proceso histórico de la cultura organizacional.

⁸ “Cada una de las situaciones a “organizar” constituye una metáfora diferente, una derivación figurativa de cómo se construye la vida en la organización alrededor de distintas nociones del trabajo, ocio, rutinas, autoridad, que convierten a las organizaciones en minisociedades con imagen propia (cerebros, máquinas, sistemas políticos” (Burrell, citado por Vázquez, 2016, pp.69).

A lo que Bourdieu (citado por Higueta y Sanabria, 2014) denomina como *habitus*, pues este autor lo describe como un conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo tal y como es y actúan en él, y que han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto, y que se transmiten a través del aprendizaje a los miembros de la organización a la que pertenecen.

Lo anterior lleva a realizar las siguientes preguntas ¿Es pertinente homogenizar (generalizar) los tipos de cultura organizacional? ¿En qué condiciones pueden replicarse una teoría de la cultura organizacional?, la cultura organizacional vista como un fenómeno local y particular ya no se puede analizar desde una visión homogénea, pues las realidades organizacionales son diferentes y por lo tanto características obedecen a las condiciones sociales de la posmodernidad, sino desde las culturales regionales (Muzzio, y Da Costa, 2012).

Por otra parte, la influencia de las redes sociales, el tamaño de la organización, han jugado un papel muy importante en el contexto de la cultura organizacional y en el tipo de cultura de las organizaciones, (Nazarian, Atkinson, y Greaves, 2015), así como también el traslado de las culturas occidentales del individualismo (Schein, 1997).

Otro aspecto importante a denotar es lo referente al campo organizacional de la cultura, en donde las percepciones se ampliaron en cuanto a las necesidades de su tiempo, es decir, para que nuevas organizaciones se incluyeran en el campo. La institucionalización de las organizaciones jugó un papel importante al modificar a las nuevas organizaciones, haciéndolas similares a las ya existentes⁹ (De Medeiros, Alves, Ferreira, y Fara, 2015). Dicho lo anterior se hace necesario recalcar que la definición de la cultura organizacional dependerá del tipo de organización, acercamiento del investigador y metodología utilizada, ya que cada organización tiene

⁹ La perspectiva del nuevo institucionalismo, describe al institucionalismo mimético, en donde las organizaciones, buscan ser similares a otras.

características que la diferencian y asimilan a otras; al momento de definirla esta tendrá los mismos resultados (elementos similares y diferentes) como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.
Algunas definiciones de la cultura organizacional.

Autor	Definición	Características
Popa (2017)	La cultura organizacional como un sistema de valores, normas, reglas, creencias, hábitos aprendidos e internalizados por los miembros de la organización y encarnados en sus comportamientos, dimensiones: cognitiva, normativa, humana y material.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de valores • Normas • Reglas • Creencias • Hábitos
Chatman, y O'Reilly (2016)	La cultura organizacional como las normas que caracterizan a un grupo u organización que, si se comparten ampliamente y se sostienen fuertemente, actúan como un sistema de control social para moldear las actitudes y comportamientos de los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> • Normas • Sistema de control social para moldear actitudes y comportamientos
Cújar, Ramos, Hernández, y López (2013)	La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Creencias
Arboleda, G. y López, J. (2017)	la cultura organizacional es definida como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros; además, esta marca las pautas de comportamiento de las personas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia colectiva • Significados compartidos • Pautas de comportamiento
Schein 1997, citado por Alvarado y Monroy (pp.263)	La cultura organizacional es “un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.	<ul style="list-style-type: none"> • Presunciones básicas • Adaptación externa • Integración interna
Smircich (1983), (citada por Pérez, 2009, pp.188).	La cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz. En el primer caso se hace hincapié en la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura como variable externa • La cultura como variable interna • La cultura como

	<p>manifestaciones de sistemas culturales más amplios. Los miembros traen a la organización otras pautas culturales que se van adaptando o no al funcionamiento de la empresa. El segundo caso se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La propia cotidianidad va formando la cultura a través de los integrantes de las organizaciones. En el tercer caso se entiende que la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.</p>	<p>metáfora raíz</p>
--	---	----------------------

Fuente: Elaboración propia.

Las definiciones mencionadas en la tabla 4, se estructuraron dentro de los últimos años del 2013 al 2017, las 5 definiciones tienen elementos simbólicos propios de la cultura, en cierto sentido tienen significados compartidos, por lo que en ellas se puede identificar lo que se necesita conocer de la organización desde su cultura. Se ha comprendido desde los diversos discursos que se han elaborado de la cultura organizacional tanto en su visión positivista concebida como variable, cuanto en su visión semiótica entendida como metáfora raíz, (Abad, y López, 2015), esta última es lo que se conoce como cultura organizacional.

Lo que busca la cultura organizacional, es comprender, interpretar y describirla bajo la perspectiva interpretativa-simbólica a la organización como un todo, bajo distintas teorías, desde una perspectiva crítica, abordando cuestiones que antes no habían sido vista con el lente de la perspectiva organizacional, teniendo el foco de atención en las relaciones humanas y no los intereses económicos en estricto sentido. La cultura nos ayuda a entender a las organizaciones,

pero la cultura organizacional entiende a la organización como un todo, visibilizando algunos elementos como la historia de la organización (Hatch, y Schultz, 2017). Por lo tanto, las organizaciones se pueden asumir como el resultado de las necesidades históricas del entorno y de los sistemas sociales en su proceso evolutivo, y su sostenibilidad depende de la capacidad de entender su propia complejidad, sostenida en un sistema de valores compartidos reflejados en un fenómeno organizacional que mantiene a la organización unida, llamada cultura organizacional, que se expresa de diversas maneras, por ejemplo, la cultura comunitaria.

En el transcurso del desarrollo de este texto, se ha hecho evidente que la cultura es un multiverso, es decir, existen muchas culturas organizacionales, a pesar de que sean isomorfas, siempre habrá algo que las diferencie, por lo tanto siempre que se haga una investigación sobre cultura organizacional, siempre se encontrará un nuevo elemento, una nueva dimensión, un nuevo sentido y significado organizacional que contribuirá a comprender, interpretar y analizar de una forma subjetiva a la cultura organizacional.

Por lo tanto, se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de perspectivas que hablan sobre la cultura, y estas pueden ser tomadas desde diferentes disciplinas que ayuden a comprender la organización, ya que no existe un consenso entre los autores de lo que es cultura (García, 2006), sino puede ser vista como algo diverso, determinado por el entorno social, los agentes con los que interactúa la organización y la organización en sí misma.

Algunos ejemplos de la diversidad de la cultura se describen y se pueden entender de la siguiente manera: como una serie de metáforas a partir de las cuales se puede explicar y entender a la organización, una de ellas es la cultura como metáfora (Morgan, 1998); por otra parte, Alvesson (1992), habla de los distintos niveles de la cultura, como: culturas nacionales, locales, corporativas.

2.1.2 La cultura organizacional y su campo de conocimiento

La necesidad de comprender a la organización desde la cultura comienza a cobrar sentido. A razón de lo anterior las investigaciones en torno a ella son tan amplias, por ejemplo, en sus inicios se abordó desde la antropología con la finalidad de analizar el comportamiento social de los grupos humanos. Es precisamente esta perspectiva la que inició el interés de este fenómeno desde diferentes áreas de conocimiento.

Debido a esta gran diversidad de definiciones de cultura que se han aportado para su estudio, se hace importante mencionar algunas desde las diferentes disciplinas a modo de mostrar cómo es que se ha abordado y cuál será la definición guía de esta investigación, pues de acuerdo a la perspectiva organizacional, la cultura es un fenómeno que explica a la organización, pero sobre todo por los intereses de este estudio, se debe retomar a la cultura a partir su relación con el entorno, es decir, identificar esa línea divisoria entre la cultura organizacional y la cultura comunitaria, ver que tanto se entrelazan y cuál es el comportamiento organizacional ante tal situación.

Tabla 5.
La cultura desde las diferentes disciplinas.

Perspectiva	Autor	Definición
La antropológica	Vargas (2007)	La cultura es para los antropólogos, las formas de vida de la comunidad , la forma en la que los pueblos perciben, organizan su vida y sus actores, aunque en muchos de ellos, su presencia parezca invisible.
Filosófica	Valentine (1970)	La cultura comprende todas aquellas formas de observar el mundo y reflexionar sobre él, de comprender las relaciones existentes entre las personas, los objetos y los sucesos, de establecer preferencias y propósitos, de realizar acciones y perseguir objetos.
Ideacional	Bueno (1995)	La cultura integra el sistema de códigos de comunicación, de valores y de símbolos que se afirman

		y/o modifican a circunstancias particulares y por tanto orientan las actitudes y las acciones de los sujetos involucrados.
Psicológica	Hofstede (1991)	La programación colectiva de la mente, que distingue una categoría de gente de otra.
Sociológica	Bejar (1994)	La cultura es el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto materiales como espirituales. El medio esencial de la cultura lo constituyen las ideas (históricamente derivadas y seleccionadas) y especialmente sus valores adquiridos.
Tecnológica	Bowers (1984)	La cultura provee los códigos de información que regulan nuestros patrones de pensamiento, cuerpo, lenguaje, uso de espacio, interacción social, rituales y el sistema económico y político.

Fuente. Elaboración propia a partir de Vargas (2007).

Las definiciones que se presentan en la tabla 5 demuestran que la cultura en su diversidad ha aportado varios elementos de los cuales puede hacerse uso para abordar a la organización, por ejemplo, desde la perspectiva antropológica se ha enfocado principalmente a las formas de vida de la comunidad. En este sentido, la visión de la antropología, se traslada a los estudios organizacionales, para reforzar la perspectiva teórica de la cultura de aquellas organizaciones que tienen un origen y un entorno comunitario/étnico. Por lo tanto, para fines de esta investigación, el enfoque antropológico, tomará un papel relevante para la explicación de la cultura comunitaria.

2.2.3 La cooperativa como organización

La cooperativa como una forma de organización, surge de un movimiento en contra de la economía de comerciantes que se estaba gestando a finales del siglo XVIII, como una forma de resistencia ante la imposición de un nuevo modelo económico llamado capitalista; se crea bajo el término de economía social, que congregaba a todas las organizaciones que iban en contra de la

simple acumulación económica, el principio de la explotación del hombre por el hombre, de la individualidad y el egoísmo, se sectoriza en organizaciones como el cooperativismo, los sindicatos, las organizaciones sin fines de lucro, campesinas y comunitarias (Fernández, 2006).

En la década de los noventa del siglo XX la economía social se fortalece y el número de organizaciones cooperativas crece, como una forma de organización alterna a las organizaciones convencionales piramidales, jerárquicas, verticales, para proponer una forma de organización democrática, con una libre adhesión y baja, horizontal, donde sus integrantes tengan los mismos derechos de ejercicio, toma de decisiones y remuneración. Desde la desestructuración de la palabra significa que es una asociación, una cooperación entre diferentes personas, pues la cooperativa en sí misma es un mecanismo de coordinación de la organización.

La cooperativa como una forma de organización permite comprenderla como algo holístico, en donde se configuran y entrelazan diferentes fenómenos propios de la organización. Este tipo de organizaciones ofrece un espacio simbólico delimitado por características culturales y por un espacio físico delimitado territorialmente para la unidad de los integrantes y la unificación de su objetivo, con principios básicos que se centran en los intereses de los integrantes de la organización con un sentido humano, busca resolver problemáticas individuales y sociales, pero en realidades locales ya que es el entorno en el que actúan (Fernández, Narváez, y Senior, 2010). La cooperativa como una construcción social va de la mano con el desarrollo local, es algo evitable ya que fue creada por la sociedad y esta es conformada por personas como las organizaciones. Por lo tanto, influye en su crecimiento, en su estructura utilizando los recursos locales para el desarrollo y permanencia en el tiempo de ambas, de esta manera también se eleva el bienestar de la población local (Fernández, Narváez, y Senior, 2010). En la Tabla 6 se pueden observar los principios, los valores y las características por tipo de cooperativa.

Tabla 6.
La cooperativa como organización

Concepto de cooperativa	Principios	Tipo de cooperativa	Características	valores
<p>Organizaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso de acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación abierta y voluntaria • Gestión democrática por los asociados • Participación económica de los asociados • Autonomía e independencia • Educación, entrenamiento e información • Cooperación entre cooperativas o intercooperación • Compromiso con la comunidad 	<p>Cooperativa de bienes y servicios</p>	<p>Cooperativa de producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industrial o artesanal • Agropecuaria • Pesquera • Minera • De transporte colectivo o de carga • Actividades de mantenimiento • Reparaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda mutua • Responsabilidad • Democracia participativa • Igualdad • Equidad • solidaridad
		<p>Cooperativa de consumo de bienes y servicios</p>	<p>Obtención de bienes y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por compra al mayoreo • Adquirir productos a bajo precio, costo de adquisición, precio corriente, distribución de las ganancias. • Cooperativas de consumo: alimentaria, farmacéutica, vivienda. • Cooperativas de ahorro y crédito 	

Fuente: elaboración propia a partir de Fernández, 2006.

La conformación de una cooperativa implica la necesidad de resolver una serie de problemáticas que tienen en común los integrantes, consecuentemente, la cooperativa funciona como una re-organización donde se conjunta diversas necesidades y las vuelven objetivos en común, considerando que esta organización pertenece a una zona rural y que ésta ha sido alcanzada por los impactos de la globalización tanto que ha influido en el dinamismo de la cultura comunitaria, las prácticas, sobre todo de su entorno.

Las organizaciones cooperativas se diferencian de otras organizaciones con características mercantiles y tradicionales desde su principio y configuración, pues dentro de las cooperativas el objetivo principal es la libre asociación bajo principios de equidad, democracia, autonomía y justicia social, a diferencia de las organizaciones mercantiles cuyo principal interés es lucrar para el ápice estratégico a través de los seres humanos como un recurso para el logro de sus fines.

La cooperativa también tiene que ver con la delimitación territorial, al tener un carácter social y humano, también está dirigido a resolver los problemas locales, impactar en ellos como parte de su identidad y su naturaleza por el tipo de organización que representa en su realidad, el impacto de la organización trasciende sus fronteras, que además no se encuentran bien delimitadas, o esa delimitación de alguna manera es simbólica.

Dentro de los principios de la cooperativa: la reciprocidad entre los integrantes de la organización, marca la diferencia entre esta forma de organización solidaria y las otras organizaciones capitalistas, pues no existen valores predeterminados, solo aquellos que se reivindican de la cosmovisión ancestral. Por tanto, los valores son reproducidos de manera instintiva por los integrantes de las organizaciones comunitarias; otro ejemplo de los valores es el que menciona Polany (citado por Coraggio, 2011, pp.361) “el principio del hogar que consiste en

la producción para el uso propio”, antes de la comercialización de los productos, se crea una práctica cultural de producir el autoconsumo y posteriormente su comercialización.

2.2 La influencia de la cultura comunitaria en el aprendizaje y compromiso organizacional

2.2.1 La cultura comunitaria

La cultura organizacional ha sido estudiada en las organizaciones desde una perspectiva occidentalizada, estas formas de organización son conocidas como organizaciones convencionales, son escasos los estudios realizados en organizaciones llamadas del tercer sector, sobre todo desde una visión comunitaria. Desde la perspectiva cultural, las organizaciones rurales-comunitarias se consideran étnicas, las características principales son que sus integrantes tienen un idioma en común, así como una cultura alimentaria, es decir, los platillos que consumen son similares con productos de la región, con una religión y cosmovisión, las artes tradicionales y con otras características culturales nativas (Zapata y Rodríguez citados por Vázquez, 2017).

Estas comunidades son vistas como organizaciones portadoras de cultura, como lo mencionan estos autores, son características simbólicas, de la vida cotidiana que han sido trasladadas de generación en generación con cierto grado de dinamismo organizacional para adaptarse a su entorno. Cuya finalidad sustenta una articulación regional basada en la organización del trabajo, de toma de decisiones, con puntos clave donde radica el orden ancestral adecuado al presente (Guzmán, 2010). Son prácticas ancestrales, formas de división del trabajo, de producción, de reconocimiento como indígenas con significados y valores compartidos, ceremonias, rituales, y estructura organizacional propia, determinado por los propios integrantes de la organización desde una visión del trabajo común, de alguna manera delimitadas por su propia cultura. Esta cultura

organizacional ha sido determinada por un gran proceso histórico de la cultura ancestral, la cual se ve reflejada al interior de las organizaciones que emergen en este contexto, debido a la relación que tienen con él.

Estas formas de organización comunitaria muy comúnmente se pueden observar en las prácticas, las que determinan y crean significado al interior de la comunidad. Por ejemplo, en las organizaciones productivas indígenas que son formas de organizaciones nativas (Vázquez, 2017), lo que implica trabajar unidos en procesos de organización ancestrales, una forma de reivindicar las prácticas tradicionales de producción. Estos procesos naturales de socialización son a su vez formas de resistencia ante el modelo hegemónico que llegó exigiendo una única forma de hacer las cosas.

La cultura comunitaria es una característica de las zonas rurales, debido a su configuración. “El medio rural cultura tradicional se caracteriza por el predominio de la actividad agrícola y/o ganadera, por la inexistencia de actividad industrial, por la falta de servicios educativos, y de salud, por una menor necesidad de independencia individual y, por lo tanto, por un mayor apego entre los miembros de la familia” (Rendón, 2007, pp.217). La cosmovisión radica en sus pensamientos más profundos, en lo que creen y en los demás miembros de la organización como unidad, sobre los intereses individuales. La cultura comunitaria es en sí misma, es una representación de una forma de vivir, como un todo, es decir, la cultura en su máxima expresión, en la que participan de manera regular todos los miembros de la familia, en un colectivo de muchas familias.

Algunas características de la cultura comunitaria se resaltan:

- 1) **La conciencia comunitaria:** abarca el conocimiento de su propia historia y el alto aprecio a sus tradiciones; su visión del mundo está asentada en creencias religiosas e incluso, en

algunos casos, considera la magia y la brujería como modalidades eficientes para la resolución de algunos de sus problemas apremiantes. Se enorgullecen de sus ancestros, a quienes profesan una alta veneración. Su trabajo está directamente relacionado con la naturaleza, a la cual representa frecuentemente bajo sus formas humanas y perciben el tiempo de manera más natural, es decir, cíclico.

El trabajo se orienta hacia el autoconsumo; sus condiciones materiales de vida son, las más de las veces, muy precarias, por lo que difícilmente se integran a los grandes circuitos de consumo y generan redes sociales de solidaridad para asegurar su supervivencia (Rendón, 2007, pp.22. Además, éstas prácticas culturales y representaciones simbólicas se encuentran vinculadas a una división del trabajo, “a una estructura social que determina los roles y actividades por género” (Urbiola, 2016), por la edad, por el estatus, y esta varía en cada familia, sin embargo, dentro la organización se determinan por aquellas prácticas que devienen de la familia y que trasciende a los límites territoriales, por ejemplo cuándo siguen compartiendo la misma cultura los integrantes de la comunidad que han migrando (Urbiola, 2016).

- 2) **Lenguaje:** Representa, por lo tanto, uno de los componentes más importantes de la cultura, porque éste es, a la vez, un signo ya que las palabras son en sí mismas representaciones de las cosas. Así, la cultura, desde este ángulo, es considerada como un tejido de símbolos y significados compartidos, los cuales se encuentran presentes en las actividades cotidianas que realizan los individuos (Rendón y Montaña, 2015, pp.172).
- 3) **Territorialidad:** Población organizada territorialmente, arraigada en el suelo que ocupa, con unidades individuales que viven en una relación de interdependencia simbiótica (Trevignani, 2004, pp.20), expresada en una comunidad con características culturales

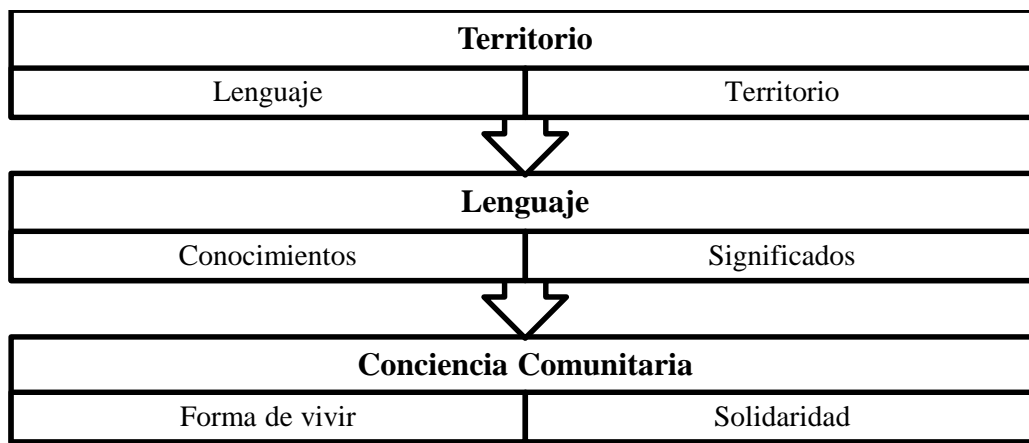
tradicionales, cuyas prácticas culturales se diferencian de las culturas modernas, por ejemplo, las familias endogamias, el hombre tiene la posibilidad de tener tantas esposas pueda mantener.

Las tres características se consideran para este trabajo como los ejes rectores de la cultura comunitaria, ya que a pesar de que también se encuentre este tipo de cultura en organizaciones urbanas, no tendrá la esencia de la significación que le dan a su territorio, a las prácticas ancestrales y a toda la cosmovisión que conlleva a organizarse o darle un orden y sentido a su unificación como una forma de vivir y de resistir ante un sistema económico impuesto ante un mundo globalizante.

La cultura comunitaria se vuelve un foco de atención importante para algunas sociedades cuyo proceso de producción agrícola están en recuperación y todo lo que conlleva a estas prácticas productivas, por ejemplo, las festividades étnicas-religiosas, que pertenecen a su cosmovisión indigenista, como aquellos rituales para tener una buena producción en la temporada. La cultura comunitaria, por ende, se puede desglosar de la siguiente manera (Figura 5), a partir de los elementos anteriores, éstos se pueden interiorizar, de acuerdo a sus niveles de profundidad:

Figura 5

La cultura comunitaria y sus niveles de interiorización.



Fuente: Elaboración propia.

La cultura comunitaria tiene distintos niveles de profundidad; en el caso de la conciencia comunitaria, se puede denotar como el nivel más profundo. Estos elementos se interiorizan desde que el ser humano nace, es decir, es una forma de presocialización que inicia en el ambiente en el que se desarrolla. En el segundo nivel, se encuentra el lenguaje, ya que este es un factor a través del cual se da significado, es una forma de comunicarse y de unir a los integrantes de la organización. En el nivel más alto o superficial y visibles, se encuentra el territorio. En este nivel las organizaciones se apropian del lugar donde viven a través de su cultura, su lengua y los reglamentos que los rige.

2.2.2 Procesos de aprendizaje

La organización, para el aprendizaje es el lugar ideal para aprender y transmitir conocimiento, pues es en la vida cotidiana, en las prácticas y las interacciones entre los miembros de la organización donde surgen las ideas, conocimiento y el significado de las cosas. Desde esta

perspectiva el aprendizaje puede ser considerado como un elemento de la cultura organizacional, y este puede ser entendido como un valor compartido clave que perpetua la cultura de la familia y de los conocimientos adquiridos por los individuos presocializados a través de generaciones (Kidwell y Kellermanns, 2018). El aprendizaje aquí hace referencia a aquellos elementos que ayudan a conocer y reconocer la cultura, teniendo un desarrollo a la par individuo-sociedad, sociedad-individuo, produciendo y reproduciendo prácticas culturales inherentes al ser humano, la esencia de la cultura identificable en la identidad.

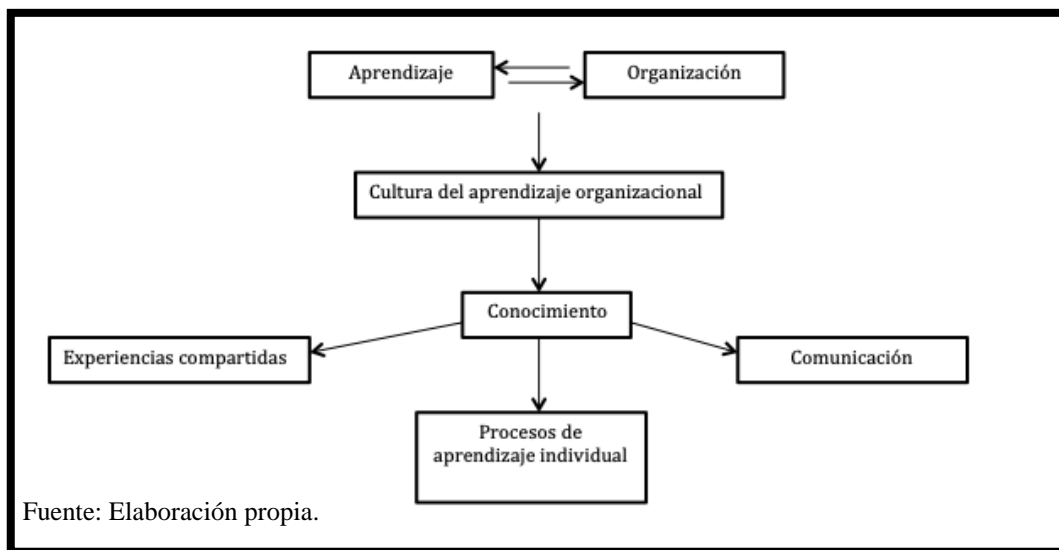
Los procesos de aprendizaje en las organizaciones son un fenómeno complejo, ya que en el interactúan diferentes fenómenos organizacionales al mismo tiempo, por ejemplo la cultura organizacional, pues el conocimiento no es producto exclusivo de la razón, sino que su construcción y reproducción se encuentra fuertemente asociado a un conjunto de creencias, historicidad, significados, creación de sentido e incluso emociones (Guillén, Montaña, Rendón y Montaña citados por Rostro y Solís, 2015), ya que se parte del supuesto de que en la organización se dan procesos de socialización entre los integrantes y el conocimiento, lo que se considera como un proceso de reproducción social del conocimiento influenciado fuertemente por la cultura, y a su vez potencia o inhibe el aprendizaje (Rostro y Solís, 2015).

El aprendizaje se encuentra vinculado a la cultura organizacional, al ser la propia organización una cultura, desde una perspectiva metafórica, ofrece un entorno de experiencias compartidas a las cuales se les atribuye significado, lo cual se deriva de la interpretación de la realidad o creación de significado organizacional (Wei Choo, citado por Enríquez, 2007), a partir de los procesos de aprendizaje individual, con el propósito de generar un sentido de pertenencia a la organización o sentido organizacional (Castañeda, 2015), de esta manera la cultura organizacional de aprendizaje incide positiva y significativamente en el compromiso afectivo, es decir, a partir de las relaciones

interpersonales que se generan al interior de la organización se crean relaciones afectivas que influyen en el compromiso individual de los integrantes hacia la organización, está siempre en relación con su entorno. (Sofo, Ammirato, y Sofo, 2013).

Así como el entorno organizacional influye en los procesos de aprendizaje tanto del individuo y de la organización, la cultura es la que permea y pone las bases para que se genere el ambiente ideal para la sobrevivencia de la organización y la perpetuidad de la misma por sobre los integrantes; dicha permanencia a través de la historia, es debido a los procesos de aprendizaje, en un primer momento, a nivel individual, pues la transferencia de conocimiento, la creación de sentido, la interpretación y la significación de las cosas se da, a partir de los miembros de la organización en lo individual; posteriormente, los integrantes al pertenecer a una colectividad generan los procesos de aprendizaje en un nivel organizacional, hay entornos más propicios que otros; hay elementos culturales como los valores y las creencias, la memoria organizacional, entre otros, que influyen en la forma en la que los individuos interiorizan a la cultura organizacional (Oliveira, Constantino y Souza, 2017). Se consideran los siguientes elementos marcados en la figura 6.

Figura 6.
Características del aprendizaje en los integrantes de la organización



La cultura comunitaria como una forma de vivir, propicia las condiciones organizacionales para la creación del conocimiento, y el aprendizaje entre los integrantes de la organización, sobre todo en las prácticas organizacionales y en la recuperación y preservación de la conciencia comunitaria, una forma de aprender e interiorizar las prácticas tradicionales comunitarias, la forma en la que se comunican a través del lenguaje y la interpretación de la misma comunicación.

Por lo tanto, el aprendizaje de los miembros de la organización depende de las experiencias y de las condiciones contextuales que ofrezca la organización, sobre todo para la adquisición de conocimiento. Sin embargo, al hablar de una cultura organizacional, sobre todo de culturas comunitarias, los procesos de aprendizaje se centran en las prácticas y en la conciencia comunitaria que se genera dentro de una organización, ya que la memoria histórica de la organización es lo que unifica a los integrantes y genera la identidad organizacional, que es lo que mantiene a una organización unida. Se requiere una cultura de aprendizaje organizacional, para crear sentido en los procesos de aprendizaje, el conocimiento y la memoria organizacional (Marsick y Watkins, 2003), donde se rescaten las experiencias compartidas, creencias, y la historia organizacional (Jacobson, Marsick y Watkins citados por Lau, McLean, Hsu, y Lien, 2017).

Una cultura de contexto o cultura comunitaria o cultura étnica podrá permear a la cultura organizacional si se establecen “puentes” entre ambas, sobre todo, porque es la forma de vida de los integrantes de la comunidad que forman una organización para un fin específico y la construcción de la organización va de la comunidad a la organización. Por ejemplo, una cultura organizacional basada en principios y valores cooperativos, podrá salir delante de manera fácil porque recupera aquellas creencias de la comunidad sobre el apoyo mutuo, el trabajo voluntario o simplemente respetando las estructuras sociales, que muchas veces no son impuestas, sino son formas tradicionales de organización implementadas por las comunidades para vivir en armonía,

no solo entre las personas, sino con la naturaleza. Por lo tanto, hay sistemas de poder, sus integrantes tienen diferentes niveles de poder y estatus y tiene que ver con cosas como el género, el rol y la acumulación de recursos (en este último caso sucede en cuestiones de cacicazgo).

En éste sentido, la organización adopta una cultura organizacional del tipo comunitaria, que también se empalma muchas veces con prácticas organizacionales occidentalizadas, pero en su interior prevalece la comunitaria, a pesar de que en ambas culturas existe una desigualdad en la asignación de poder. Una cultura organizacional con una organización jerárquica, triangular, vertical, despótica, también puede tener éxito si existen elementos en la cultura comunitaria que lo avalen. Así, en ambos casos se logra extender la cultura comunitaria a la cultura organizacional. Pero con diferentes resultados.

“La cultura organizacional, a través del aprendizaje, puede influenciar la creación del compromiso con la organización (Richard et al., 2009). Estudios recientes enfatizan su importancia en relación con la generación del compromiso organizacional (Ezirim et al., 2012; Yiing y Ahmad, 2009). En lo particular se afirma que las culturas proclives al aprendizaje pueden propiciar el compromiso organizacional (Joo y Shim, 2010)” (Guadarrama, 2016, p.671).

2.2.3 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional ha sido creado y la recreado por la cultura organizacional, en un proceso de aprendizaje desde una perspectiva individual, a partir de la interiorización de los valores, de las creencias. El compromiso es una variable organizacional generada en un proceso de socialización por las interacciones entre los integrantes y estos con la organización, a través de las creencias, los significados compartidos, lenguajes, por lo que llegan a crear sentido (Merchan, y

Parra, 2015). Es lo que fortalece la confianza y la cooperación entre los integrantes de la organización, el trabajo en común, bajo una misma lógica de compartir los significados, generando un sentido de pertenencia y de identidad colectiva, el compromiso se da cuando el individuo y la organización vinculan su cultura, su imaginario, la conciencia que se genera a lo largo de su historia y su objetivo de ser, es decir, la razón por la que deciden unirse y darle orden a dicha unidad.

El compromiso organizacional también es definido como la responsabilidad que asumen los trabajadores para asistir al trabajo los días y horas pactadas, bajo un compromiso por parte de la organización de retribuir las horas laboradas, pues desde esta perspectiva el trabajador no se considera parte de la organización, sino un medio para lograr los fines, y convertirse en parte de la visión y misión de la institución, lo que implica que el compromiso del trabajador sea normativo (Imran citado por Alansaari, Yusoff, y Ismail, 2019). Esta definición refleja claramente la perspectiva funcionalista, ya que el compromiso que existe por parte de los miembros de la organización es solo mientras encuentran algo mejor (Simon, 1988), lo cual significa que no existe una ideología fuerte, una cultura arraigada que fortalezca la organización, debido a que la creación y recreación de la cultura se sustenta en la misión y visión de la organización.

Para Lee y Steers (2017. p.174, citado por Alansaari, Yusoff, y Ismail, 2019), el compromiso organizacional se expresa como la vinculación y participación de un individuo en una organización. Este compromiso está altamente influenciado por la autonomía de los procesos de trabajo, de participación, confianza, y satisfacción hacia la organización, en el caso del trabajo común organizado de los procesos de producción agroecológica, desde una perspectiva comunitaria, por la imparcialidad de los procedimientos y la distribución de las recompensas, (Sirdeshmukh citado por, Alansaari, Yusoff, y Ismail, 2019).

El compromiso organizacional, para Davis y Newstrom (Cárdenas, Díaz, Macías, y Esparza, 2016, pp.97) desde una visión funcionalista, implica el grado de responsabilidad que un trabajador tiene para colaborar con la organización y de cómo se identifica con ella, el compromiso se afianza y se hace fuerte entre los integrantes y entre los integrantes y la organización a través del tiempo, es decir, mientras más años llevan en la organización, el compromiso es más fuerte.

El compromiso desde una visión simbólica, crítica y organizacional, es el grado de socialización, lo que impera son los vínculos que se generan al interior de la organización entre los integrantes y los integrantes con la organización. Dicho de otra manera, es un conjunto de vínculos, emociones, creencias y significados que mantiene a la organización unidad, a los sujetos apegados a una organización en particular y entre ellos (Arciniega citado por Cárdenas, Díaz, Macías, y Esparza, 2016), en ella juegan elementos como la confianza y el sentido de pertenencia en donde se entrecruzan los intereses de los individuos, de la organización y de la sociedad, los cuales son compartidos entre los integrantes y lo vuelven suyo como objetivo.

El compromiso organizacional se puede dar en tres sentidos; afectivo, normativo y de continuidad (Tabla 7):

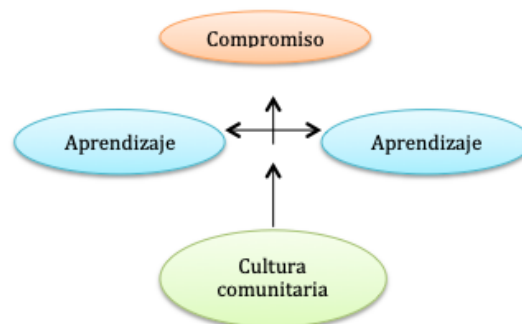
Tabla 7.
Tipos de compromiso organizacional

Tipos	Características	Vínculo organizacional
Afectivo	El integrante de la organización permanece en la organización porque así lo desea.	Vínculo emocional
Normativo	Hace referencia a los costos financieros los cuales podría perder el integrante de la organización si decide abandonarla.	Beneficios y recompensas
Continuidad	Sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización.	Obligación moral

Fuente: Elaboración propia, con base en Máynez, (2016); Montoya, (2014).

El compromiso organizacional que se construye dentro de la organización de manera individual, es decir, la relación en este proceso es entre el individuo y el vínculo que se genera con la organización se da en diferentes grados de pertenencia, depende de las relaciones que se generen al interior, entre los integrantes o con la organización ya que esto permite construir y reconstruir la honestidad y el grado de participación para su permanencia en el tiempo. Entonces, el compromiso organizacional significa el grado de sentido y de pertenencia que el integrante siente hacia la organización, así cómo se identifica, se construye y reconstruye la cultura organizacional y el compromiso, atravesando por un proceso de aprendizaje, tanto de las prácticas como de la conciencia organizacional.

Figura 7.
Creación y recreación del compromiso organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

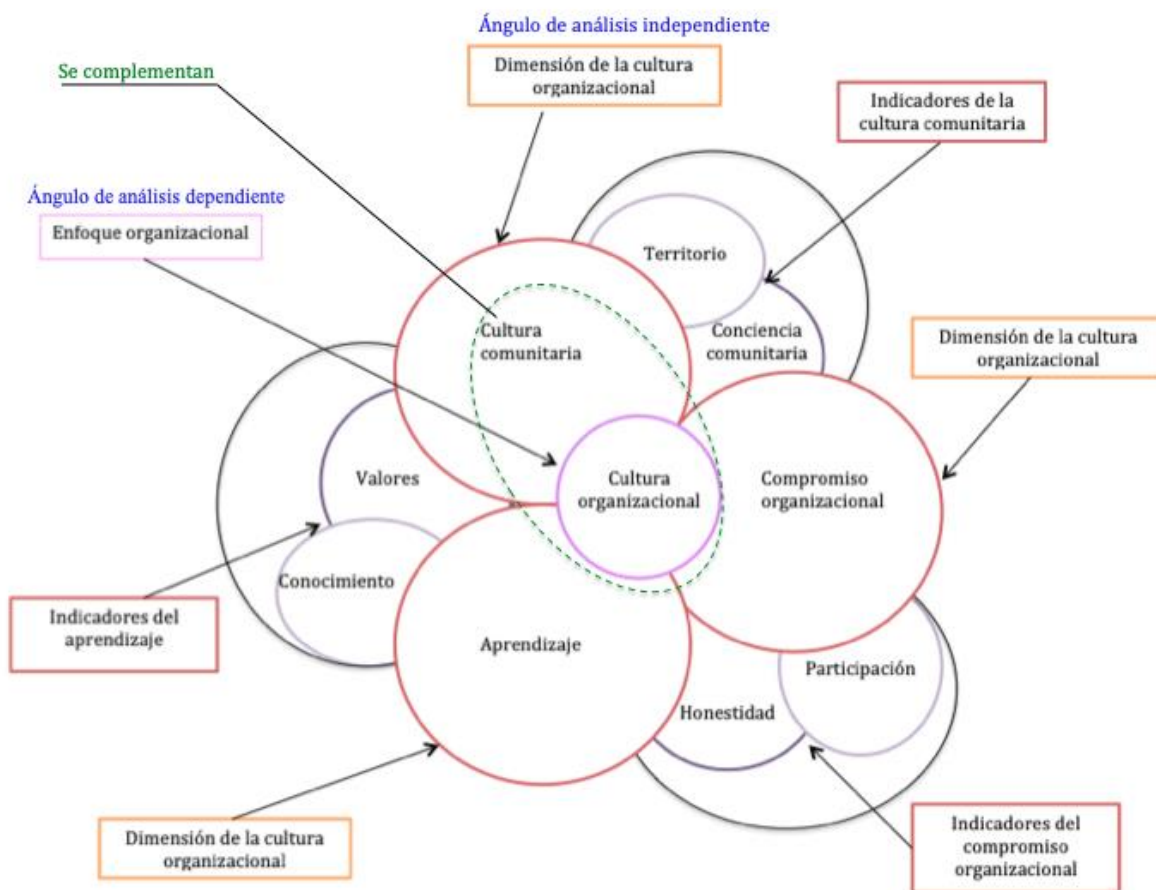
Por ejemplo la Figura 4, representa la influencia de la cultura comunitaria, de la cosmovisión en la que está inserta la organización, que se ha creado al entorno de la organización y a su vez se replica de manera interna para la creación de sentido de compromiso organizacional, como un conjunto de valores consientes e inconscientes, tomando en cuenta el proceso de aprendizaje que influye de manera directa con la construcción del compromiso, más allá de los intereses personales, sino desde los significados interiorizados y la creación de sentido de comunidad.

2.2.4 Variables de análisis de investigación desde los Estudios Organizacionales

La perspectiva interpretativa-simbólica cuyo principal foco de interés es la comprensión de los fenómenos, las significaciones y la creación de sentido de la cultura (Vázquez, 2016) la cuál se verá aterrizada en el análisis del aprendizaje y compromiso organizacional. Desde el enfoque de la cultura organizacional, ha tenido un gran auge en los últimos años, los estudios organizacionales, recurren a dicho enfoque para el análisis de las organizaciones, en la cultura comunitaria por ejemplo, como una forma de organización basada en la metáfora de la cultura organizacional, se busca analizar su influencia en el aprendizaje y compromiso organizacional, esta forma de ver el mundo, basada en las interpretaciones de la realidad, en creencias que se dan por descontadas y que impulsan el comportamiento, viendo a la cultura comunitaria desde una concepción familiar, en un sentido metafórico, desde las prácticas de los miembros de la organización, (Sawana, Yun-Hee, y Timothy, 2018).

Explorar los elementos de la cultura, pueden ayudar a encontrar explicaciones sobre la dinámica y la cultura organizacional que está impregnada de aquellos elementos de la cultura comunitaria que se complementan y no generan contradicción o conflicto con los valores que se busca reproducir en la empresa, considerando que cada miembro de la organización tiene interiorizado, valores, creencias, rituales, y prácticas aprendidas en la vida cotidiana, en otras organizaciones a las que pertenecieron primero; un imaginario de organización individual, que, al formar parte de una organización, construyen una identidad organizacional con base en símbolos culturales, (Delevati, 2014). En la figura 8 se muestra a la cultura comunitaria como aquella cultura que puede determinar a la organización.

Figura 8.
Cultura organizacional.



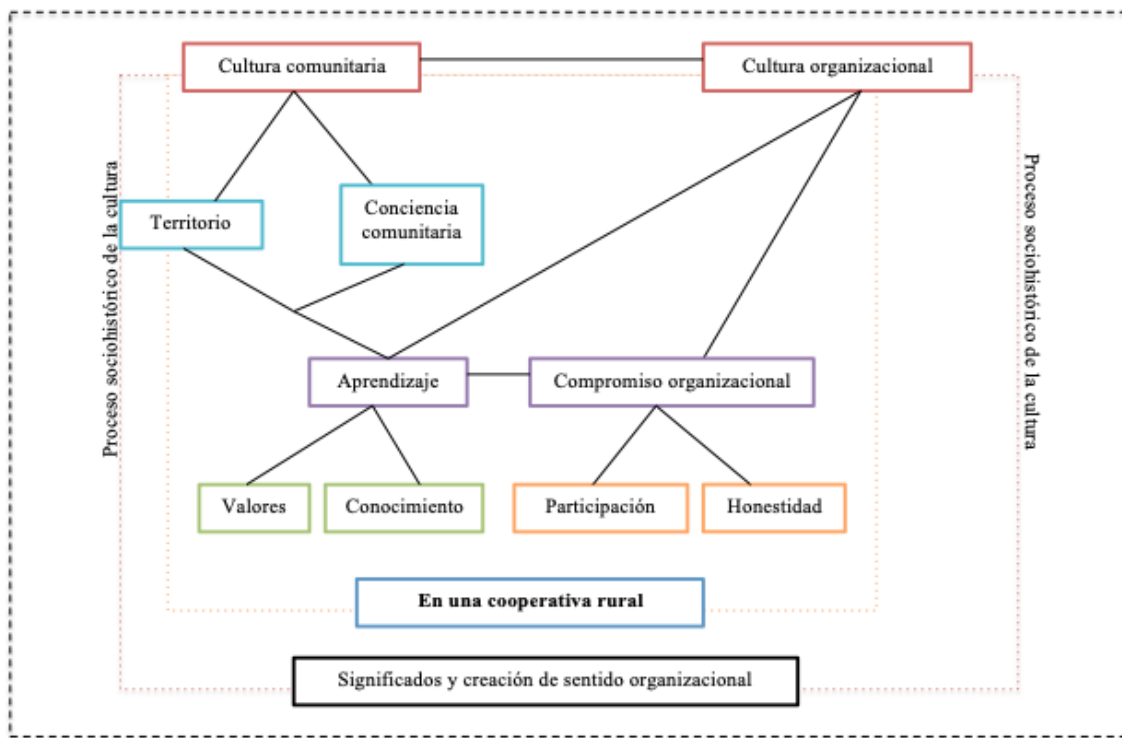
Fuente: Elaboración propia.

*La cultura comunitaria permea a la cultura organizacional, a su vez se complementan.

Desde la perspectiva metafórica se considera a la organización no como si tuviera una cultura, sino que, si fuera en realidad una cultura en sí misma, cuya metáfora raíz es la que da un enfoque holístico, considerándose como un todo, e integral de la organización en donde no se puede ver como algo independiente a su entorno, sino como algo que forma parte de él y por lo

tanto influenciado por él. Desde una visión posmoderna, debe ser entendida y estudiada desde su realidad local y particular (Merchan, y Parra, 2015). Debido a lo anterior la cultura comunitaria, el aprendizaje y el compromiso organizacional desde la cultura organizacional interactuaran como se muestra en la (figura 8), como una forma de socialización e interpretación de la realidad a partir de la creación de sentido. Así como en el compromiso organizacional, los cuales a su vez para ser comprendidos se deben desglosar en indicadores que engloben lo que se pretende interpretar, lo que se puede observar para buscar las respuestas de los procesos de construcción del aprendizaje y el compromiso, a través del método de estudio de caso, que es una herramienta valiosa de investigación. Este método registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin citado por Martínez, 2006), a través de este método de estudio, se puede encontrar la forma más profunda de llegar a la esencia del fenómeno de interés (Jiménez, 2012).

Figura 9.
La influencia de la cultura comunitaria en una cooperativa rural



Fuente: Elaboración propia.

III. Metodología y Tipo de Investigación

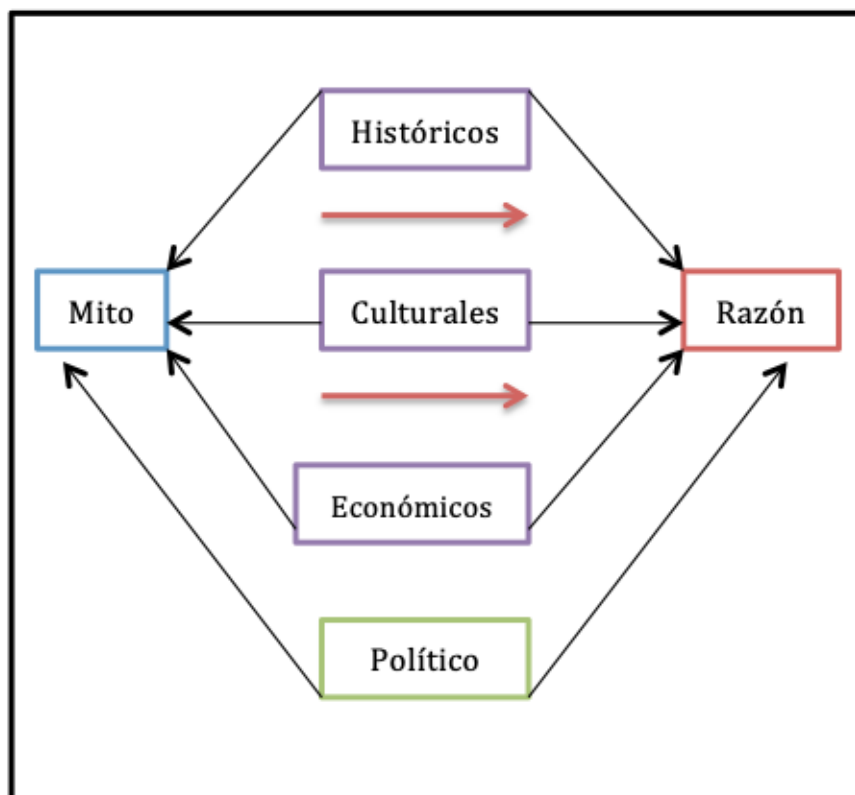
3.1 La construcción de la ciencia

El recorrido histórico tanto de la ciencia como la filosofía ha sido arduo, pues ha significado pasar por diversas etapas sociales que han rechazado el cuestionamiento de estos pensadores sobre la explicación de los fenómenos observados; por ejemplo, la religión, al negar las premisas de la ciencia, por cuestionar sus creencias y su filosofía como verdad absoluta. Sin embargo, en la antigua Grecia la ciencia y la filosofía eran algo interrelacionadas; esta forma de percibir el mundo, desde una mirada racional y justificada que se pueden confirmar en la realidad, ha surgido del pensamiento mitológico y su transición a la razón, pues en el primer caso, la explicación parte de una interpretación divina, de leyendas que no pueden comprobarse, deviene de la religión, lo que se convirtió en ese momento como la verdad absoluta. En el segundo caso implica la reconstrucción del conocimiento¹⁰, es decir, la razón es la que unifica las formas de comprender los fenómenos y crea los conceptos (Rodríguez, 2017).

Jean-Pierre, filósofo francés, incorpora a este proceso de transición “Mito-Razón”, elementos contextuales históricos, culturales y económicos (Guerrero, 2016), como los que se muestran en la figura 7, en términos del pensamiento de Walter Benjamin esta dialéctica moviliza un esfuerzo en dos sentidos simultáneos: por un lado, en la dirección de ampliar las formas de la conciencia que deviene de los conocimientos históricos transmitidos de generación en generación, y por el otro lado, racionalizar esos conocimientos (García, 2012).

¹⁰ “El conocimiento deriva de varias fuentes, tales como la experiencia del sentido común, la expresión artística y la reflexión filosófica. El conocimiento científico surge por el consenso u acuerdo entre científicos, y por la forma en la que los nuevos conocimientos se desarrollan a partir de descubrimientos anteriores en vez de comenzar nuevamente con cada generación con cada nuevo científico” (Ruiz, y Ayala, 2000, pp.11).

Figura 10.
Del mito a la
razón.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Jean-Pierre (Guerrero, 2016).
*Ámbitos sociales que influyeron en la transición del Mito a la Razón; los “Históricos, culturales, económicos” y se agrega la dimensión de la política.

Los elementos que se describen en la figura 10 contextualizan la transición de pensamiento y de conocimiento en la Grecia antigua, ya que estos ejes postulan elementos que influyeron en los pensadores para cambiar su perspectiva sobre la realidad, por ejemplo:

1. Elementos históricos: Son los elementos sociales contextuales lo que contribuyen al cambio de paradigma, por ejemplo, la necesidad de la comprobación y afirmación de los fenómenos naturales.

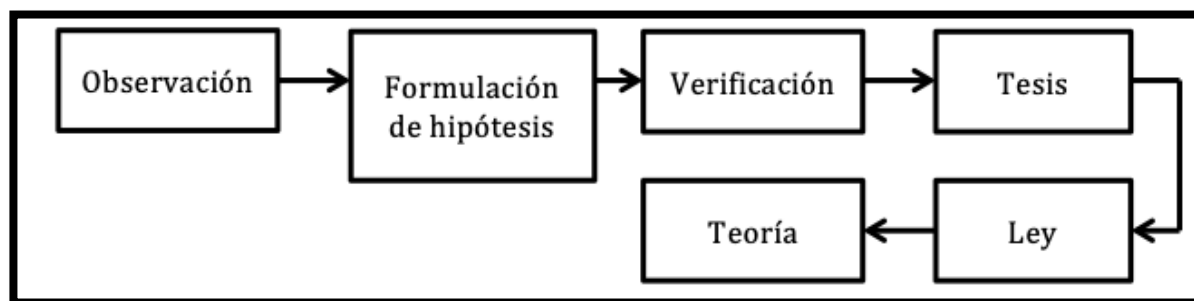
2. Culturales: La cultura influye en la construcción del conocimiento y la de la realidad social. La cosmovisión de las principales ciudades, indujo al proceso de aprendizaje, a la reflexión, a la razón al desarrollo del lenguaje (Mendoza, 2015), la influencia de la figura del sabio (Guerrero, 2016) en la antigua Grecia.
3. Económicos: Desde una perspectiva marxista, la antigua Grecia estaba constituida por una sociedad de clases que, en el lado de la minoría, dueña de los medios de producción, es la primera que recibe el acceso a la educación. “Para Marx las categorías económicas proporcionan la clave para la comprensión de la evolución social en su conjunto” (Vernant, y Gázquez, 1982, pp.21).
4. La política: EL choque ideológico propició el cuestionamiento de la imposición de una perspectiva religiosa. En la antigüedad las formas de organización política y su paso de una a otra determinaban la concepción del mundo, por ejemplo, la sociedad griega crea su forma de percibir el mundo en la filosofía, en la ciencia y en el arte (Vernant, y Gázquez, 1982).

En la explicación anterior se muestra cómo la “Razón” comienza a cobrar sentido, lo que implica su reconstrucción y su proceso hacia la generación de la ciencia como la sistematización del conocimiento acerca del mundo que conoce (Ruiz, y Ayala, 2000), a menudo se cuestiona el porqué de las cosas: ¿Por qué sucede? ¿Cómo sucede? ¿Cada cuánto tiempo sucede?, y busca experimentar, confirmar, comprobar su conocimiento empírico, sostenidos por la observación y sujetos a la posibilidad de la refutación (Ruiz, y Ayala, 2000, pp.13), desde Popper (Citado por Pérez, 1998), Por ejemplo, la ciencia es simplemente probar una y otra vez las ideas que se plantean a manera de problemas, la refutación, en este sentido, significa poner a prueba los métodos y las ideas preconcebidas en una investigación, en donde no se enfoquen los

investigadores a probar dichas teorías, sino en buscar sus errores o su falsación como llega a llamarlos. Otros filósofos como Kuhn, cuestionaron muchos supuestos que se daban por hechos e introdujo nuevos temas de estudio que los filósofos tradicionalistas ignoraban (Okasha, 2007b).

La comprobación de la investigación científica fue un hecho importante y generalizada desde los inicios de la ciencia, pues el método utilizado en todos los campos de conocimiento fue el método inductivo (Saldivia, 2009), hacían afirmaciones particulares reiterativas, obtenidas de la observación, se pretendía hacer verdades universales (particular-general) y objetivas, dejando de lado la subjetividad. Por otro lado, el método hipotético deductivo contrariamente, surge a partir de una predicción o hipótesis, es decir, lo que se intenta es tener una explicación, una inferencia sobre el posible resultado de una investigación científica, son conjeturas que deben ser verificados, contrastados o refutados empíricamente (Ruiz, y Ayala, 2000).

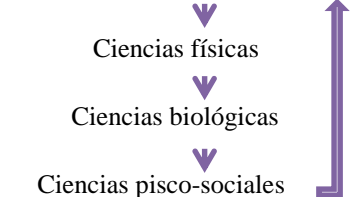
Figura 11.
Pasos del Método inductivo.



Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez, y Pérez, 2017.

En los pasos planteados en la figura 11 se puede observar como este método busca construir a partir de fenómenos individuales explicaciones generales. Los métodos son una forma de racionalidad para aproximarse al objeto de estudio y una forma de generar conocimiento (Okasha, 2007^a) que los filósofos se han dedicado a generar clasificaciones de la ciencia con base a su naturaleza (Saldivia, 2009), con la misma intención de sistematizar el conocimiento que se genera.

Tabla 8.
Diversas clasificaciones de la ciencia.

Francis Bacon (s. XVI-XVII).	Diderot y D'Alambert, (La ilustración).	Comte (1830) Positivista.	Kedrov y Spirkin (50 y del 60 del siglo XX).	Jean Piaget (60 y 70 del Siglo XX).
<p>La ciencia vincula las distintas disciplinas del saber con ciertas facultades humanas.</p>	<p>Diversas disciplinas que se ubican en tres grandes bloques:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciencias de la historia 2. Ciencias del hombre 3. Ciencias de la naturaleza 	<p>el universo científico queda compuesto por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La astronomía 2. La física 3. La química 4. La fisiología 5. La sociología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciencias filosóficas 2. Ciencias matemáticas 3. Ciencias naturales y técnicas 4. Ciencias sociales 	<p>las ciencias formarían una estructura circular que partiría:</p> <div style="text-align: center;"> <p>La lógica y de las matemáticas</p> <p>▼</p> <p>Ciencias físicas</p> <p>▼</p> <p>Ciencias biológicas</p> <p>▼</p> <p>Ciencias pisco-sociales</p>  </div> <p>Arribar nuevamente a las ciencias formales; pero esta vez, tales disciplinas estarían en un nivel de mayor validez cognoscitivo.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Saldivia, (2009).

*La clasificación también es una cuestión política para homogenizar y universalizar el conocimiento (globalizarlo).

En la tabla 8 se puede observar cómo a través del tiempo se ha buscado el orden, la clasificación y el control, esto para facilitar la creación, el dominio, la búsqueda, y la apertura del conocimiento, en algunos casos no se trata jerarquizar a la ciencia, sino de ordenarla por campos de conocimiento, otros como Piaget las ordena por su validez, lo que significa su reconocimiento o la forma de comprobación empírica, poniendo en la cima a las ciencias puras y cuestionando a las ciencias sociales/humanas. Sin embargo, la ciencia como investigación, es una construcción social que pertenece a la vida social y contribuye al desarrollo de las sociedades, pues su tarea es buscar la respuesta a los fenómenos naturales y sociales que sirvan a la sociedad (Bunge, 2014).

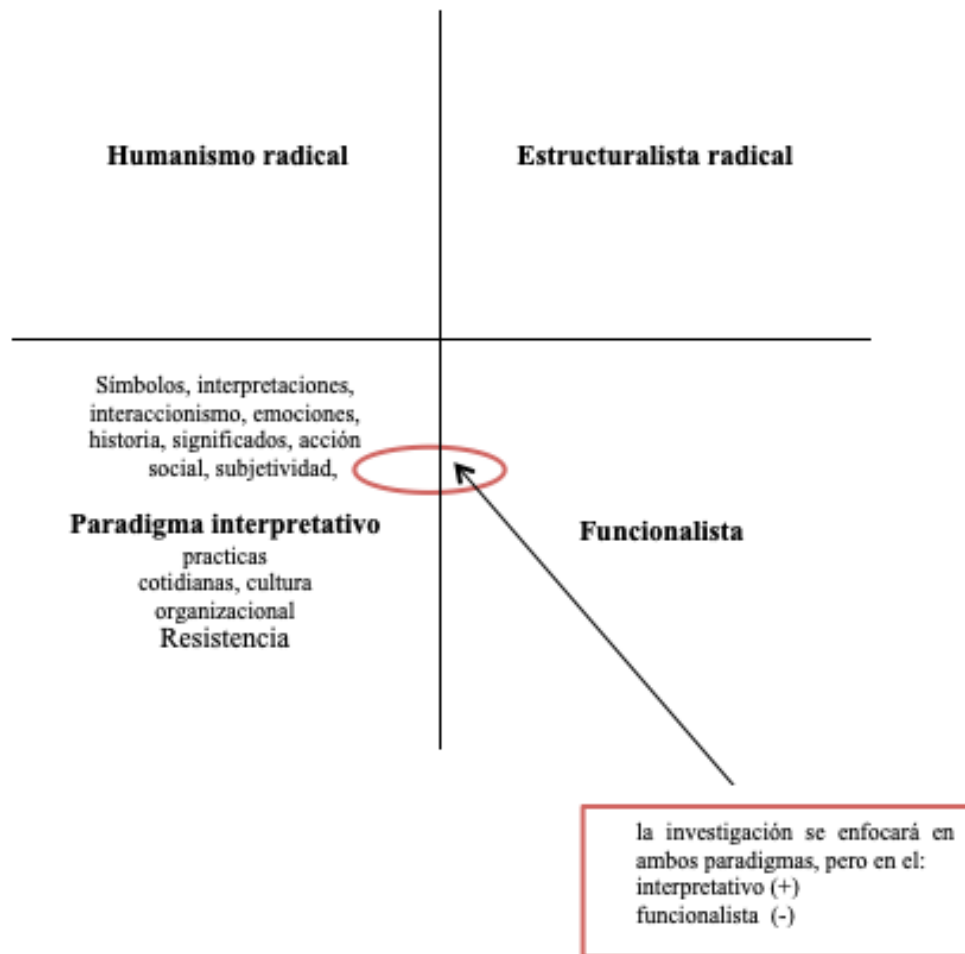
El reconocimiento de las ciencias sociales ha tenido un camino tortuoso, pues a diferencia de las ciencias aplicadas o exactas, su interpretación de la realidad es de carácter subjetivo, reconocida comúnmente como una metodología blanda, que en sus resultados siempre tendrá la esencia, la perspectiva del investigador, por lo que en el campo de la ciencia esto carece bajos niveles de credibilidad, fiabilidad, y objetividad a diferencia de las investigaciones cuantitativas, sin embargo, esta misma subjetividad es lo que la torna interesante, ya que permite la interpretación de elementos simbólicos “es un modo de encarar el mundo de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales” (Galeano, 2004, pp.16), y no puede generalizarse deliberadamente, pues las investigaciones son subjetivas, “busca comprender la interioridad de los actores” (Galeano, 2004, pp.18), influye la experiencia del investigador, y siempre habrá un margen de incertidumbre en cuanto a su generalización, al tratarse de seres humanos su contrastación debe ser en un plano de la realidad social-particular.

Las ciencias sociales cumplen un papel muy importante, pues su participación en la investigación contribuye al entendimiento de la sociedad, su cultura, la política, las migraciones, movimientos sociales, las organizaciones, comunidades indígenas, las instituciones, en todos los

fenómenos organizacionales se encuentran relaciones interpersonales que buscan una explicación de su realidad, más que un desprendimiento de lo teórico con lo práctico en la investigación es para contrastar ambos y prepararse mejor para resolver los problemas sociales (Durkheim, citado por Lorenc, 2014).

El paradigma de estudio juega un papel muy importante en toda investigación, ya que la teoría ayuda a revelar en la praxis aquellos elementos teóricos que se desea analizar. Para esto Burrell y Morgan (1985), muestran cuatro suposiciones para conceptualizar a las ciencias sociales, es decir las maneras distintas metodológicas para realizar investigación (ontología, epistemología, naturaleza humana y metodología). Dos dimensiones y los cuatro paradigmas esenciales para la interpretación de las teorías sociales.

Figura 12
Cuadrantes de los cuatro paradigmas para realizar investigación en ciencias sociales.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Burrell y Morgan 1985.

*La elipse significa que la investigación se enfocará principalmente en el paradigma interpretativo, sin embargo, también hará uso del paradigma funcionalista.

* (+) mayor inclinación en el interpretativo, (-) menor inclinación en el funcionalista.

La figura 12 ayuda a comprender que los fenómenos organizacionales pueden abordarse de diferentes maneras, así como su propio campo. Por ejemplo, en los estudios organizacionales existen diversas formas de aproximarse a la realidad, no existe una teoría única para la comprensión de las organizaciones, sino que cada organización posibilita sus propias estrategias teórico-metodológicas para acercarse a su realidad, no existe ese camino único y mejor (Jiménez,

2011). Es así pertinente realizar esta investigación desde el paradigma interpretativo como enfoque subjetivista, principalmente para capturar la esencia de los significados compartidos, mismos que han sido creados y recreados a partir de un proceso histórico de la cultura comunitaria, es decir, comprender el mundo tal y como es (Burrell y Morgan, 1985) desde un enfoque metodológico del interaccionismo simbólico cuyo interés es el estudio de la vida y el comportamiento de los seres humanos en sociedad, abriendo una visión más amplia e interpretativa de las interacciones sociales. Surge como una alternativa de investigación tradicional que es la cuantificación y la preconcepción de los fenómenos sociales en vez de resignificar su naturaleza (Álvarez-Gayou, 2009).

La naturaleza del interaccionismo simbólico descansa en tres principios (Álvarez-Gayou, 2009):

- Los seres humanos actúan respecto de los significados que asignan a las cosas, es decir, a partir de reconocerlas en sí mismas o para sí.
- Los significados de las cosas derivan de las interacciones entre los seres humanos.
- Los significados son manejados o modificados por medio de un proceso interpretativo de la relación que se deriva de la persona-persona, persona-cosa.

Las premisas anteriores de lo que es el interaccionismo simbólico, quiere decir que es la forma en que el ser humano percibe el mundo y como interactúa en él, a partir de que reconocen, resignifican, atribuyen características que modifican las cosas per se. Sin embargo, estos significados cobran sentido cuando se lleva a un plano interpersonal, es decir, cuando interactúan dos o más personas donde crean y recrean estos significados y se vuelven significados compartidos productos del interaccionismo simbólico, este entendido como la interpretación de las cosas y de las personas (Blumer, citado por Álvarez-Gayou, 2009). Así que, el interaccionismo simbólico en

metodología de la investigación es una perspectiva de aproximación al objeto de estudio empírica, que busca la verificación de la forma de vida de las organizaciones y de la forma en la que atribuyen significado a partir de algunos principios metodológicos como lo es el estar en el mismo lugar del objeto de estudio, la organización que es donde se dan las interacciones para poder explorar y comprender a los fenómenos organizacionales desde la inspección teórica y empírica (Álvarez-Gayou, 2009).

Existen otros marcos de referencia interpretativos como la fenomenología, la etnografía, la hermenéutica, la teoría fundamenta, por mencionar algunos, no obstante, esta investigación hará énfasis en el interaccionismo simbólico como base epistémica para la metodología cualitativa; Cabe mencionar que cada marco de referencia sirve como base epistémica para la metodología tanto cuantitativa y cualitativa, pero en ciencias sociales por el nivel de subjetividad que implican las interacciones dentro de las organizaciones es importante retomar a la metodología cualitativa (De Andrea, 2010).

3.1.1 Enfoque cuantitativo vs cualitativo

Existen dos formas de investigación para aproximarse al objeto de estudio en ciencias sociales, por una parte, se encuentra la metodología cuantitativa, cuyo origen epistémico sienta sus bases en el positivismo. Esta metodología busca objetivar su investigación a través de la medición de las cosas, así elabora parámetros que sirven como indicadores para la clasificación y el conteo, de esta manera se gana el reconocimiento como una metodología científica (Anibal, 2010), a partir de sus resultados se puede usar para la predicción de las cosas.

La metodología cuantitativa y cualitativa son dos formas diferentes de ver el mundo, por un lado, a partir de la cuantificación y por el otro comprender e interpretar la realidad social (De Andrea, 2010). Por lo cual, la perspectiva cualitativa ofrece una amalgama de formas de

vincularse con el sujeto, objeto y contexto organizacional, porque a través de las teorías, los investigadores esperan descubrir y recuperar los significados, a partir de la observación y la información de los propios participantes (Creswell, 2005); no pretende transformar la realidad, sino comprenderla (Rojas y Patiño, 2005) para esto se necesita una relación cara a cara entre el investigador, objeto y contexto.

La pertinencia de la metodología para esta investigación deriva de la necesidad de interpretar los significados compartidos de una comunidad en particular, por lo que de alguna manera, no se limitará al método cuantitativo, pero no condicionar la investigación a una serie de resultados cuantificables; para ilustrar mejor, Medir desde la perspectiva de Cicourel (1982) es limitar una red de sentidos compartidos, considerando que existe una única teoría dentro de determinada organización, limitando su diversidad en variables y valores. Debido a la limitación de resultados que se presenta, que por sí solo no significa nada, sino debe de ser correlacionada con la interpretación desde la perspectiva cualitativa, en otras palabras, debe de haber una cultura común entre el investigador y el sujeto para que el primero realice una buena recolección de datos e interpretación de las repuestas de las entrevistas, de las observaciones de campo (Cicourel, 1982), ya que desde el método cuantitativo carece de sentido.

Por consiguiente, la medición desde la perspectiva cualitativa significa la percepción e interpretación del investigador con respecto a la del sujeto, dicho de otra manera, explicar la realidad social utilizando elementos teóricos y las herramientas metodológicas adecuadas, que significa para este tipo de investigaciones, involucrarse con la organización, por ejemplo la herramienta metodológica que ofrece esta opción es la de participante como observador, esto es, desde dentro de la organización, compartiendo la cultura y los significados entre investigador y sujeto.

Estudiar los fenómenos sociales ayuda a comprender e interpretar las formas organizacionales, sus dinámicas, su cultura, el entorno y consecuentemente su realidad. Es por esto que se hace importante el estudio de la organización desde una visión crítica. Por esta razón la investigación se realizará desde una metodología cualitativa para tener un mejor acercamiento a la cultura y a todos aquellos aspectos intangibles que le dan sentido a la realidad organizacional. Generalmente la metodología elegida para la realización de la investigación es la que determina el enfoque, las herramientas para la recolección de los datos.

En las ciencias sociales cobra sentido cuando comienza a buscarse la explicación de los hechos sociales, ante la diversidad de los fenómenos, así como su particularidad, a partir de los enfoques de estudio de corte cualitativo, con una mirada subjetiva (Prats, 2002), de la realidad. Esta investigación busca aproximarse al objeto de estudio desde el investigador para conocer, interpretar y reconstruir la cultura comunitaria. A partir del lente teórico con el que ha sido formado a lo largo de su vida como sujeto socializado a través del cual se va a analizar al sujeto en cuestión (Creswell, citado por Álvarez-Gayou, 2009), se realizó dicha comprensión e interpretación. El enfoque que ofrece las herramientas idóneas para el estudio de este caso, pues se fundamenta en una perspectiva empírica, es decir, explorar, estar y conocer el lugar donde se encuentre la organización. Inspeccionar a partir de conceptos teóricos del contenido empírico (Álvarez-Gayou, 2003), con la ayuda de herramientas metodológicas como la de participante como observador, las entrevistas, pues a través de estas técnicas se hará una recuperación de la historia de la organización.

3.2 Herramientas de investigación

Las herramientas de investigación de la metodología cualitativa involucran al investigador a participar empíricamente en el mundo del objeto de investigación, desde la perspectiva de estudio del interaccionismo simbólico se elige la forma de aproximarse e interpretar esa realidad organizacional requiriendo que el investigador se desprenda de las creencias, conocimientos que tiene sobre la realidad y que observe todo como si fuera la primera vez. (Taylor y Bogdan, citado por Fernandez, 2016). Antes de iniciar con la explicación de las técnicas o herramientas de investigación, se hace importante teorizar en principio sobre el método de estudio de caso, el cual es una herramienta valiosa de investigación. En estudios de investigación de casos, autores como Stake (citado por Creswell, 2003) se refieren a este método como las afirmaciones o conclusiones a las que el autor llega de un determinado caso de estudio, en dichas interpretaciones el investigador agrega su propia experiencia de vida como un individuo socializado, por otra parte, este método registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin citado por Martínez, 2006), los estudios de caso pueden realizarse en una comunidad, organización, o fenómenos organizacionales (Yin citado por Pantoja, 2004).

Desde el planteamiento de Yin, relativo a los tipos de estudio de caso (tipo 1, tipo 2, tipo 3 y tipo 4), se encontró pertinente usar como referente el estudio de caso tipo 2 al tratarse de un solo caso, pero con sub-unidades de análisis que se encuentran necesarios de integrar para la obtención de mejores resultados (Yin citado por, Chavez, V. y Weiler, C., p5 2016). A través de este método, se puede encontrar la forma más profunda de llegar a la esencia del fenómeno de interés (Jiménez, 2012), para este caso, ayudará a comprender el significado de comunidad, a través de todos aquellos partes de la organización, que tengan que decir algo de ella.

Tabla 9
Estudio de caso

Autores	Aproximaciones al caso.
Harry Wolcott y Álvarez-Gayou	Una mirada a la interacción cotidiana, descripción detallada del grupo o del individuo que comparte con otros una cultura, interpretación de significados desde el punto de vista ético y ético.
Peralta, Martínez, Claudina	Una buena etnografía es la reunión de diferentes puntos de vista y de voces tanto del observador y del observado.

Tabla. Elaboración propia. Datos obtenidos de diversos autores.

Por lo tanto, la metodología cualitativa en conjunto con la perspectiva teórica del interaccionismo simbólico, contribuye en el método de estudio de caso para aproximarse a la realidad de una manera subjetiva, y que ello, puede ser capturado mediante diversas herramientas de investigación. A través del participante como observador, se puede indagar en la vida cotidiana de las organizaciones, en su historia, desde su realidad local y particular, sobre la base de entender que el conocimiento representa una riqueza social a partir del cual se puede generar conocimiento para comprender las diversas realidades (Rojas y Patiño, 2005). Las técnicas de investigación que se utilizará en esta investigación se describirán en los siguientes apartados.

3.2.1 Participante como observador

Esta técnica de investigación ayuda a adentrarse a la organización, permitiendo la participación del investigador en las actividades cotidianas de la comunidad. En este sentido, Álvarez-Gayou (2003) se refiere a la observación, como la manera de conocer el mundo, por esto, la técnica de participante como observador se refiere a esa forma particular de involucrarse a la realidad organizacional, esto es, el vínculo entre el observador y la situación que observa, la cual se obtiene cuando el investigador participa en la organización como si fuera un miembro más, adquiriendo

responsabilidades en las actividades del grupo que observa. En contraste con lo anterior, no se pierde de vista el objetivo de la investigación. El investigador no se convierte completamente en un miembro del grupo, a pesar de que llega a compartir algunos valores o elementos culturales de la organización. (Álvarez-Gayou, 2003).

Esta técnica de investigación va de la mano junto a un registro y análisis de información sobre el trabajo de campo (Galindo, 1987) en un diario de campo, donde se debe relatar lo realizado en un día de trabajo en la organización, lo anotado en ella posteriormente tendrá una interpretación.

Esta técnica en particular ha generado controversia entre los investigadores debido a su forma de aproximarse al objeto de estudio, y al poner en tela de juicio la credibilidad de la investigación, debido a la influencia que se pueda generar por parte del investigador hacia la organización, ya que de alguna manera modifica las prácticas cotidianas con su presencia. Así mismo, el objeto de estudio puede crear un sesgo en la interpretación de los significados una vez que el investigador tenga que realizar dicha interpretación. No obstante, esta herramienta de investigación permite acercarse a al objeto de estudio de manera continua, por un periodo de tiempo, en la cotidianidad, compartiendo prácticas sociales, el lenguaje y observando su hacer y su decir.

3.2.2 La entrevista

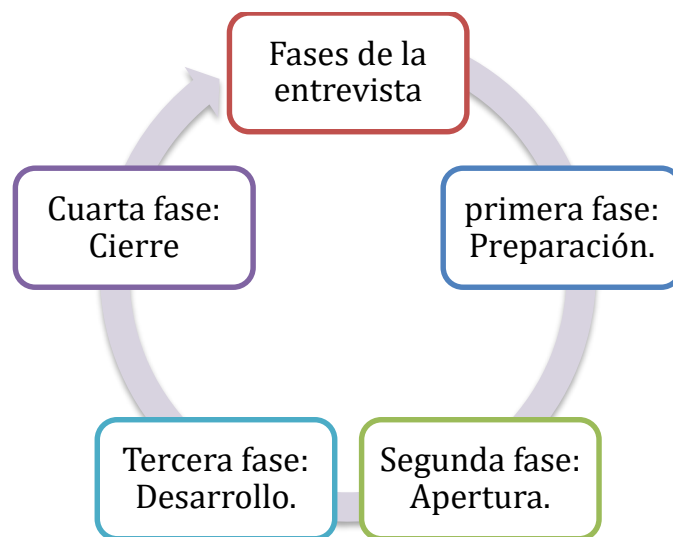
La entrevista busca entender y capturar el mundo de los entrevistados desde su propia percepción, pues el dialogo entre el investigador y los integrantes de la organización ayuda a comprender la realidad cotidiana, así como también su discurso permite interpretar el sentido y los significados que comparten entre sí (Álvarez-Gayou, 2003). Por otro lado, también es una forma de interactuar entre el investigador y el actor organizacional. Desde la entrevista se puede recuperar información; a partir de la entrevista se analiza e interpreta el mundo, la cosmovisión,

los significados compartidos organizacionales, a veces observados en la vida cotidiana, sin embargo, escucharlo desde el entrevistado, su sentir y su propia interpretación, ayuda a descubrir y entender lo que era evidente (Galindo, 1987).

Ambas técnicas de investigación se complementan para tener mejores resultados y darle el carácter objetivo a la investigación, pues como se mencionó anteriormente, es una forma de comprender las prácticas cotidianas, redescubrir desde el dicho del entrevistado lo que se observó en algún momento determinado de la investigación.

A su vez, resulta interesante observar cómo la cultura, “la particular intuición y sensibilidad del investigador al mundo a su alrededor le procura las claves fundamentales para el éxito al redactar sus preguntas” (Cicourel, 1982, pp.21).

Figura 13.
Fases de la entrevista



Fuente. (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013, pp.164).

Díaz, Torruco, Martínez, & Varela (2013, pp.164), describen cuatro fases para la realización de la entrevista:

1. **Primera fase: preparación.** Es el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos de la misma como son los objetivos, redacción de preguntas guía y convocatoria.
2. **segunda fase: apertura.** Es la fase cuando se está con el entrevistado en el lugar de la cita, en el que se plantean los objetivos que se pretenden con la entrevista, el tiempo de duración. También, es el momento oportuno para solicitar el consentimiento de grabar o filmar la conversación.
3. **Tercera fase: desarrollo.** Constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. Es cuando el entrevistador hace uso de sus recursos para obtener la información que se requiere.
4. **Cuarta fase: cierre.** Es el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista para que el entrevistado recapitule mentalmente lo que ha dicho y provocar en él la oportunidad de Fases de la entrevista que profundice o exprese ideas que no ha mencionado. se hace una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio.

3.3 Estrategias para la recolección de datos

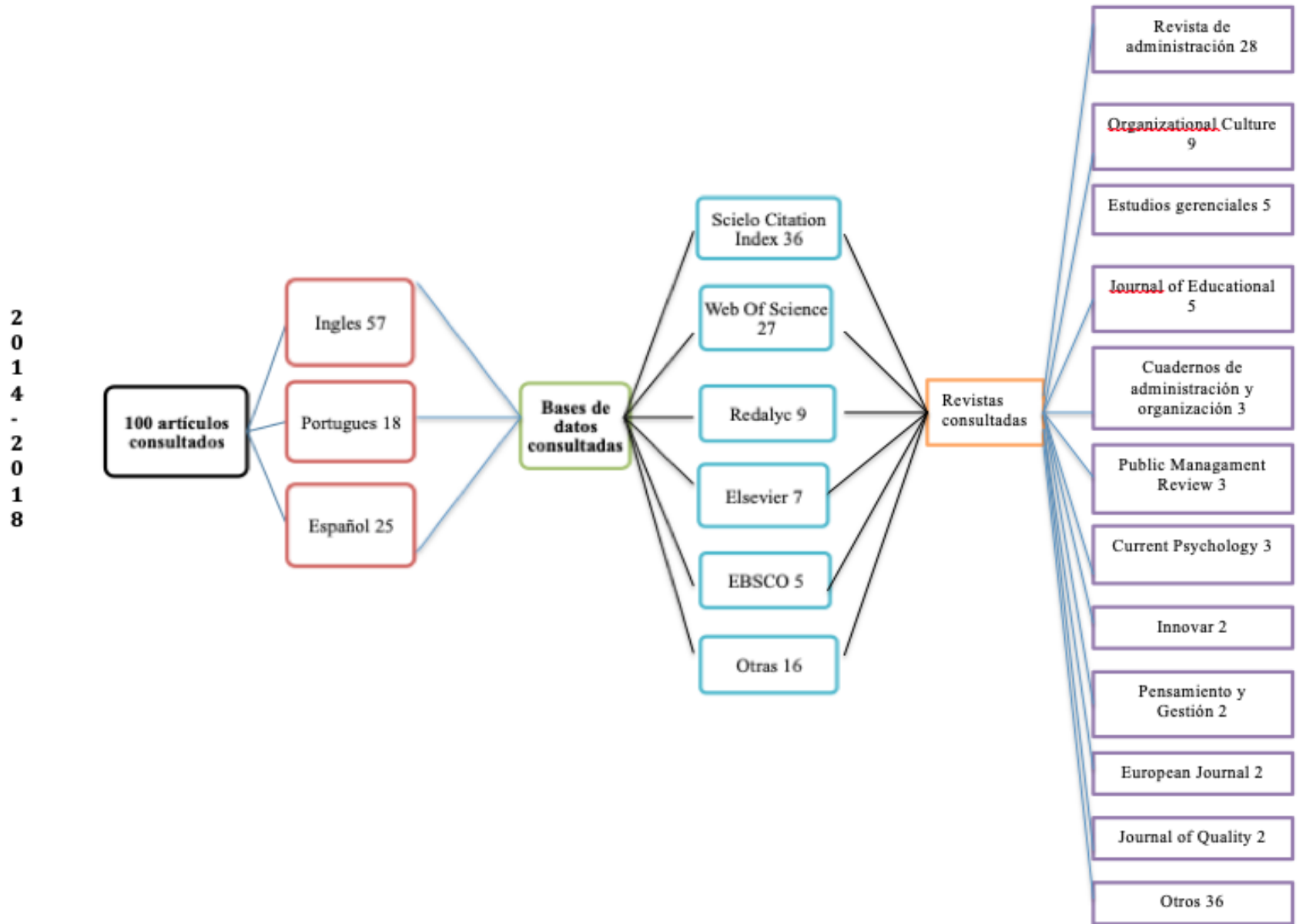
3.3.1 Análisis de documentos

Para la realización de este trabajo, se hizo una búsqueda de la información y revisión de documentos que fundamentaran la investigación, con la finalidad de conocer lo que otros investigadores han realizado, así como también las realidades que han interpretado, ya que, desde una perspectiva epistemológica, fundamentar los trabajos de investigación le brinda credibilidad a los estudios de caso que se pretenden investigar. En este sentido, esta revisión bibliométrica sirve para aclarar y delimitar el tema de investigación, pues ayuda a conocer qué es lo que se quiere investigar, desde qué perspectiva teórica. Debido al tema de investigación, las palabras claves que se utilizaron para la búsqueda de la información fueron: cultura organizacional, cultura comunitaria, aprendizaje y compromiso organizacional; en donde se encontraron y analizaron 100 artículos de diversas bases de datos bases como lo son: *Web Of Science*, *EBSCO*, *Redalyc* y *SciELO Citation Index*, *Elsevier*, por mencionar algunas. Estas bases de datos recopilan los artículos publicados en las revistas a nivel internacional, así como también son repositorios de gran prestigio y rigor académico.

El interés principal de este análisis de documentos fue conocer los temas investigados en cultura organizacional en los últimos cinco años, es decir, del 2014 al 2018. Se encontraron diversos resultados, tanto en definiciones, objeto de estudio, elementos culturales y dimensiones. Derivado de ello se identificaron diversas clasificaciones con la ayuda de palabras clave de la cultura organizacional.

Para resaltar la cantidad de artículos que se encontraron en las bases de datos y las revistas científicas, se realizó una clasificación de las que se obtuvieron mayores artículos orientados a los estudios organizacionales. Dentro de los cien artículos consultados la clasificación queda de la siguiente manera:

Figura 14. Revisión documental



Fuente: Elaboración propia.

Los artículos revisados, se encontraron en tres idiomas principales, en portugués, español y predominantemente en inglés. La mayoría de las revistas de prestigio exigen que las publicaciones se realicen en este idioma por considerarse el “idioma de la ciencia”. También se puede observar que a pesar de que la búsqueda se realiza desde una perspectiva organizacional, se puede ver que existe un número alto de publicaciones en revistas de administración y un número bajo desde una visión de la cultura organizacional. Lo que significa que existen limitadas definiciones de cultura desde los estudios organizacionales, pues en la revisión del estado de investigación de la cultura, los resultados encontrados fueron diversos tipos de cultura como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9.
Artículos consultados, referentes a la cultura organizacional.

Países	Tipos de organización	Temas de investigación
Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones proactivas de Dinamarca • Grupo de actores de Dinamarca
Vietnam	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de construcción de Vietnam •
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la sociedad civil • Empresarial • Educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo teatral Brasileño • Empaques de caucho en Brasil • Instituciones de educación superior, Brasil
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa cultura viva en Sao Paulo
Rusia	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones Rusas
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarial • Educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acoso laboral en organizaciones de Estados Unidos • Escuelas públicas tradicionales de N.Y • Miembros de la junta directiva de

		Estados Unidos.
México	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones industriales • Empresarial • Educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria de cerámica de Tlaxcala • PEMEX sur de México • Instituciones de educación superior en Sonora
China	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas Taiwanesas
Malasia	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones comunitarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Étnicos en Malasia
Irán	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones pequeñas y medianas de Irán
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de salud pública • Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de Salud Pública y Privada en Valle de Aburrá • Pymes Colombia
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas Portuguesas
Corea del Sur	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarial 	Compañías de integración de sistemas en Corea del Sur
Emiratos Árabes Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública 	Sector Público de Emiratos Árabes Unidos
Holanda	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarial 	Servicios Holandeses de seguridad Privada
Pakistán	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública 	Sector Público

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la bibliografía consultada.

Cómo se puede observar en la tabla 9, la mayoría de los estudios a nivel internacional están enfocados en empresas, por lo que las investigaciones en cultura comunitaria son mínimas, casi nulas, y esta información se puede evidenciar a través de las consultas en las bases de datos mencionadas, a pesar de que las ciencias sociales se encuentren en Auge, gracias a la perspectiva crítica y al posmodernismo, se puede observar que en los últimos cinco años no han cambiado las líneas de investigación.

Tabla 10
Tipos de cultura organizacional y sus características

Tipo	Características
Cultura nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica grupal • Aprendizaje
Cultura de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Información • Compromiso
Cultura organizacional de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Practicas • Compromiso de gestión • Participación total • Mejora continua • Beneficios individuales, grupales y sociales
Culturas ancestrales	<ul style="list-style-type: none"> • Variables internas • Variables externas • Rasgos compartidos
Cultura del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de auto trascendencia • Desempeño • Control • Practica de gestión
Cultura del periodismo	<ul style="list-style-type: none"> • Roles profesionales • Culturas territoriales • Valores éticos
Cultura de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Estructura Organizacional • Reglas y regulaciones Tecnologías • Procesos • Sistemas de información • Control e incentivos.
Cultura inter-organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionales
Cultura profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Valores éticos • Roles

Elaboración propia. Datos obtenidos de la bibliografía consultada.

En la tabla 10 se puede notar las denominaciones que se han hecho a la cultura de ciertas organizaciones, en la mayoría de los casos tienen una perspectiva funcionalista, ya que fueron detectados en organizaciones con fines económicos, Por ejemplo, las empresas; al contrario, se puede observar cómo poco a poco se crea el entorno de una perspectiva organizacional, en donde los intereses son enfocados en comprender al ser humano y sus dimensiones.

La relación entre cultura-organización cada vez cobra mayor fuerza, desde la perspectiva crítica-posmoderna. Es por esto que se muestra un panorama general de los estudios realizados en torno a la cultura organizacional, en donde se puede notar que la mayoría de ellas son organizaciones privadas con fines lucrativos y apenas se puede notar la intención de ampliar las investigaciones a organizaciones públicas. Sin embargo, la diversidad de los estudios organizacionales aun muestra lagunas tanto en el entendimiento de estas, como en el campo organizacional. Las investigaciones que se han realizado a lo largo de la historización de la cultura organizacional son insuficientes para entender a las organizaciones.

3.3.2 Validación de datos

Durante el proceso de investigación de campo, se utilizaron diversas herramientas de investigación como estrategias en la aproximación y adentramiento al estudio de caso, así mismo la información obtenida pasaría por un proceso de análisis para su posterior interpretación como resultado de la investigación.

Las herramientas de investigación que acompañaron a este trabajo se enuncian en la siguiente tabla.

Tabla 11

Validación de datos

Herramientas de investigación	Especificaciones	Características
<p>Participante como observador (Observación de objetos, del contexto y de las expresiones corporales).</p>	<p>-Se realizaron visitas mensuales (en un periodo de 7 meses, sep. 2018 mar. 2019) a la bodega oficina ubicada en Parres, delegación Tlalpan. -Se realizaron estancias temporales en un periodo de tres meses a las comunidades de la montaña de Guerrero (reuniones, visita a los socios en casas particulares, compra de Jamaica. -Se realizaron talleres de capacitación a jóvenes de la escuela intercultural del municipio y a los técnicos de la cooperativa.</p>	<p>Vivir en las instalaciones de la cooperativa en San Miguelito con los técnicos de la organización, comer con los socios en sus comunidades, compartir el significado de su cultura y recorrer las propiedades donde siembran los productos orgánicos y la amapola.</p>
<p>Diario de campo (Notas del contexto, de las reuniones y de los diálogos informales).</p>	<p>Se llevó un registro de lo observado en campo, así como también de los diálogos informales que se tuvo con los socios, sobre todo cuando las visitas no eran programadas o cuándo</p>	<p>Al considerarse la cultura comunitaria como una forma de vida, fue importante registrar los elementos simbólicos y representaciones materiales de sus</p>

	<p>se presentaba un caso fortuito en la organización.</p> <p>El diario de campo se inicia en sep. 2018 mar. 2019</p>	<p>creencias, su forma de vivir, de comer, de vestir y de hablar, notar los momentos de confianza, de vinculo que se generaban entre el investigador y los técnicos, el investigador y los socios, el investigador y la coordinadora de la organización.</p> <p>Una de las principales limitantes fue el idioma, la comprensión y los significados varían del español al tlapaneco.</p>
Entrevistas semiestructuradas	Se realizaron 3 entrevistas semiestructuradas de los socios con mayor antigüedad de la organización	En el caso de las entrevistas semiestructuradas, fueron planeadas y se asignó un lugar y tiempo para realizarlas.
Diálogos informales	8 diálogos informales 2 de los técnicos y 4 de los colaboradores (hijos de los socios) de la organización, y dos socios de la organización.	En los casos de los diálogos informales, se generaron en momentos de “confianza” entre el investigador y los técnicos cuando se realizaban las visitas a las comunidades, el investigador y los colaboradores cuando se realizaba la comida o se involucraban ambos en las

		actividades de la organización y se eliminaban las fronteras de desconfianza por ser ajeno a la comunidad.
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se narra el proceso de validación de datos obtenidos en el estudio de caso. En la fila superior de la tabla se describe el encabezado de las tres columnas: en la primera se mencionan las herramientas de investigación recuperadas para la realización de esta investigación participante como observador, diario de campo, entrevistas semiestructuradas y diálogos informales, se especifica cómo se abordó cada una de manera empírica, en cuanto a tiempos, periodos y momentos importantes a resaltar y describir. En la última columna se describe la experiencia experimentada en cada una de las herramientas, así como el acercamiento entre el investigar y los integrantes de la organización.

IV. Resultados y Discusión

4.1 Descripción general del estudio de caso

4.1.1 Contexto geográfico y social: La comunidad Me´Phaa de la sierra de Guerrero

Históricamente el estado de Guerrero, México, ha sufrido diversas reconfiguraciones geográficas, divisiones regionales con características político-económicas y sociales similares, su última reestructuración por las condiciones mencionadas se llevó a cabo en el 2004 con la creación del municipio de Juchitán y al cercenar territorio también del de Azoyú e Iliatenco se disocia de Malinaltepec un año después, constituyendo el municipio número 81 (Martínez y Díaz, 2017). Esta nueva configuración no es sólo territorial, sino que se vinculan con prácticas económicas, sociales, como la migración, las practicas organizacionales y la erosión cultural o la adopción de nuevas prácticas culturales (Martínez, Díaz, 2017).

Figura 15.
Localización del estado de Guerrero



Fuente: [Revista educativa Mapade.org., 2017.](#)

Desde el año 2016 existen siete regiones: Acapulco, Centro, Costa chica, Costa grande, Montaña, Norte y Tierra caliente, con 81 municipios en todo el estado. Que es cuando la organización se constituye como asociación civil principalmente para coordinar diversos grupos productores de productos orgánicos.

Figura 16.

Regiones del Estado de Guerrero



Fuente: México real, 2015.

La comunidad Me´phaa o tlapaneco, se encuentra ubicada en la sierra de Guerrero, este contexto geocultural, conocido como la montaña de guerrero, se encuentra conformado por 19 municipio (Hernández, Borda, Santiago, Rodríguez, Rodríguez, Muciño y Ceccon, 2018), es una región mayoritariamente rural-indígena, con un porcentaje del 80% en el 2004, dentro de los cuales se encuentran nahuas, mixtecos y Me´phaa (tlapaneco).

En una entrevista que Flores y Canabal realizaron; les preguntaron ¿qué significa vivir en la montaña?, ¿Qué representa? y mencionaron lo siguiente: “Montañeros, lo que se dice montañeros: los de más arriba, esos sí que son de la Montana, porque son los más pobrecitos, esos ni español hablan, ni para comer tienen”. Los de “más arriba” se describen: “Montañeros somos los que habitamos los cerros, los que no hablamos español, los sombreroudos, los huancos, los mugrosos, los huarachudos; así nos dicen los comerciantes de Tlapa”. Descripción que hace un indígena nahua de Tlapa (Flores, Canabal, 2004, pp.5).

Figura 17

La comunidad de Te Cruz montaña de Guerrero



Fuente: Elaboración propia, foto tomada en una visita a campo.

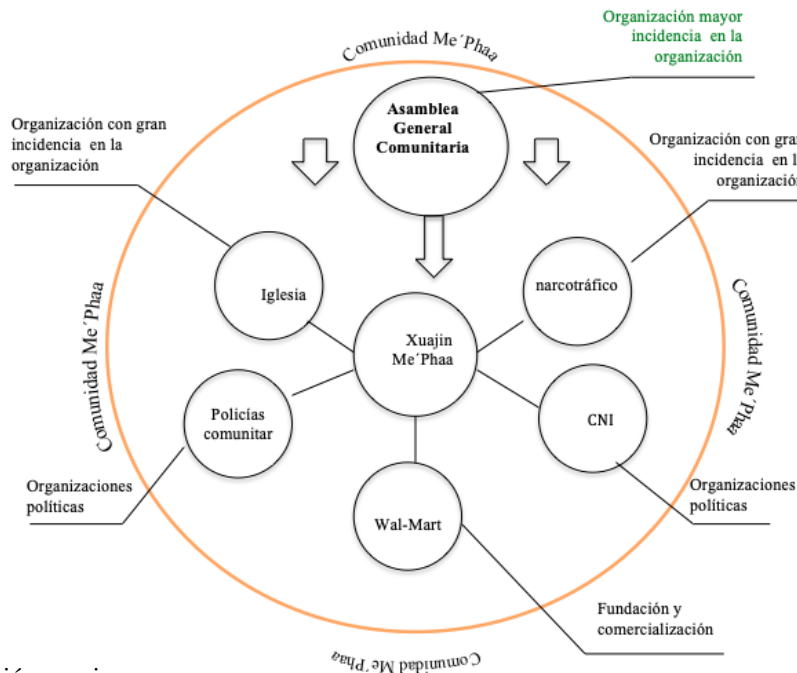
4.1.2 Actores del campo organizacional

Se denomina campo organizacional, porque uno de los hallazgos que se encontró fue, que la organización interactúa y se influencia con otras organizaciones que forman parte de su contexto, por tanto el vínculo que las une es fundamental para su funcionamiento, como se ha dicho, Son organizaciones interconectadas, aquellas que se relacionan y comparten

características que las identifican como parte de un mismo contexto, las cuales se influyen las unas a las otras y actúan como engranes, en un sentido bidireccional, es decir, cuando una de ellas se mueve, obliga a la otra a rotar. Si bien, lo que hace aún más interesante a este campo organizacional identificado en la montaña de Guerrero, es que la cultura que comparten es la misma, esto quiere decir que, son significados compartidos como el valor de la palabra por mencionar alguno, lo que significa que la cooperativa agrícola no puede ser comprendida como un fenómeno aislado, sino que comparte un contexto, su cultura, se influyen e interactúan con otras organizaciones, por lo que pase en una de alguna manera afecta a su entorno.

Se describirá (en la figura 18) cada organización y la manera en la que influye dentro de la Cooperativa Agrícola *Numa Gama*:

Figura 18.
El campo organizacional de una cooperativa rural.



Fuente: Elaboración propia.

La asamblea general comunitaria es la organización comunitaria con mayor incidencia en la comunidad y en la organización *Xuajin Me'Phaa*, ya que es la autoridad de mayor jerarquía y son quienes tienen la toma de decisiones de la comunidad, por lo tanto los proyectos que propone la organización debe ser aprobada por la asamblea¹¹. También, existen otras organizaciones que influyen en la dinámica organizacional, en el cambio de la organización:

- La religión católica (Iglesia) fue la que llegó a proponer una nueva forma de producción agroecológica.
- El narcotráfico ha influido en la disminución de la producción orgánica, ya que les paga mejor a los productores por la siembra de amapola. La coordinadora menciona que una gran parte de los productores han dejado la siembra orgánica porque es menos redituable que la amapola.
- El Consejo Nacional Indígena influye actualmente porque las comunidades de la región se están organizando en nuevas formas de gobiernos autónomos, diferente a las formas burocráticas tradicionales.
- Las policías comunitarias forman parte de la organización como socios y este choque de actividades ocasiona una disminución del compromiso organizacional con *xuajin Me'Phaa* porque sienten que el compromiso es mayor con la comunidad y lo anteponen ante cualquier otra actividad fuera de la comunidad.

¹¹ La asamblea general comunitaria es la autoridad máxima en estas comunidades indígenas de la montaña de Guerrero, al interior de las comunidades, pues desde fuera, es la nueva forma de gobierno “Gobiernos Autónomos”.

- La cadena de supermercados *Walmart* es una organización que influye en dos sentidos: primero que la organización es el principal cliente de la cooperativa *Numa Gama*; segundo, financia a la cooperativa a través de su fundación para realizar talleres de capacitación para los técnicos y de esta manera *Walmart* se beneficia comprando productos de mejor calidad a un bajo precio.

La presencia de este entorno organizacional se denotará en la descripción del contexto geográfico e histórico de la organización *Xuajin*, así como también se observa que son muy importantes para tener un amplio panorama de la situación actual de la organización y su entorno organizacional.

4.1.3 Reconstrucción histórica de la organización: Cooperativa Agrícola Nu Ma Gama

La organización surge a partir de un acontecimiento importante en el año de 1980. En la región de la montaña del estado de Guerrero, se da la llegada de 46 misioneras¹² al municipio de Ayutla, en el estado de Guerrero, provenientes de la misión Claretiana “Hijas del corazón de María”, arriban con la propuesta de implementar diversos proyectos para reestructurar el tejido social de las comunidades de la montaña, el proyecto que marca la pauta para la organización es un proyecto enfocado a una nueva manera de trabajar la tierra, cuidar el medio ambiente y la preservación de las costumbres desde la producción orgánica. Ellas se encargaron de la organización de las comunidades nombrando a dos

¹² La orden “madres de la providencia” es una organización perteneciente a la religión católica y las monjas de la Misión Claretiana.

delegados de la palabra fungían como técnicos comunitarios para mejorar las condiciones socioeconómicas a partir de la producción del autoconsumo.

Figura 19.
Antigua casa de las madres Claretianas



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, las misioneras gestionaron la implementación de capacitaciones por parte de profesionales externos solicitados por las misioneras, aprendían cómo trabajar y producir más productos orgánicos, principalmente para su autoconsumo y después para su venta; el primer producto que cultivaron fue la Jamaica en pequeña cantidad.

Las madres también se dedicaron a buscar mercados para la comercialización de los productos de la región. Este grupo religioso fue el llevó las primeras acciones de recuperación del medio ambiente. En estos años comienza a denotarse los procesos de organización, a partir de la realización de asambleas regionales.

En el año 2002 las madres conocen a Margarita Muciño Muciño en el estado de Chiapas. El trabajo que Margarita venía realizando junto con otras organizaciones en las comunidades indígenas de Chiapas se basaba en la aplicación del modelo de trabajo de

Promoción humana visualización del pasado, presente y futuro, cuyo objetivo es que la comunidad trabaje bajo una metodología de trabajo común organizado, haciendo una reapropiación de los conocimientos ancestrales para vivir en armonía con la naturaleza y crear conciencia comunitaria, a partir de un diagnóstico comunitaria para identificar las principales problemáticas y generar una visualización en conjunto con la población participante, hacia dónde quieren ir a partir de tres preguntas centrales: ¿Cómo estábamos antes? ¿Cómo estamos ahora? ¿cómo les gustaría ver a su comunidad en un futuro? Con la finalidad de que este conocimiento se produzca y reproduzca como una forma de aprendizaje. Éste mismo año Margarita decide viajar a Ayutla Guerrero con el compromiso de implementar esta forma de trabajo común organizado. Uno de los antecedentes principales e influyentes en la constitución de la organización fue el programa agroecológico en la montaña de Guerrero en el 2002 en colaboración con una misión religiosa y Margarita Muciño (Hernández, Borda y Ceccon, 2016). Los delegados de la palabra se convirtieron en técnicos comunitarios, este se constituyó en un grupo técnico con diez miembros de las cinco primeras comunidades que participaron con las misioneras, dos por comunidad.

Figura 20.
Taller de capacitación para la elaboración de manuales de procedimientos.



Fuente: Fotografía tomada por Angel Wilhelm Vázquez García

Pero, Es hasta el 2004 cuando se somete a discusión el proyecto de promoción humana ante la Asamblea General Comunitaria¹³ (que es la máxima autoridad en la comunidad), la cual aceptó que Margarita trabajara en la región organizando a los grupos para darle continuidad al proyecto de las misioneras, de esta manera, ese mismo año inician con un proyecto que fue la conformación de la Cooperativa Agrícola *Numa Gama Sky Yu Me Phaa A.C de R.L de C.V*, donde participan miembros de la comunidad para producir productos orgánicos, con el objetivo de unificar a los productores para la comercialización al mayoreo. El trabajo de los técnicos fue capacitar al resto de la comunidad, es decir, difundían el aprendizaje mediante la metodología del trabajo común organizado, desde su

¹³ La asamblea está conformada por ancianos de la región y ellos son los que toman las decisiones de lo que se va a hacer en la comunidad, cada miembro vota y las decisiones son inapelables. Cada proyecto que se desea implementar, se somete a la asamblea.

lengua materna, ya que el proyecto de promoción humana permitió la recuperación de los conocimientos ancestrales, las experiencias compartidas, sobre todo de las prácticas productivas orgánicas, del autoconsumo y reprodujo los valores comunitarios, estos se reforzaron con el proyecto de promoción humana, (era algo que ya habían comenzado a reivindicar desde la llegada de la misión Claretiana).

Posteriormente en el año 2006 se decide crear la asociación civil *Xuajin Me'Phaa*, por miembros destacados de 14 comunidades tlapanecas¹⁴, con la participación de 332 familias, provenientes del municipio de Acatepec y Ayutla de los Libres en la zona alta de esta región de Guerrero.. La dirigencia de la organización recae en Margarita Muciño en el 2006 cuando la organización se constituye formalmente como Agencia de Desarrollo Local, entre los proyectos llevados a cabo como agencia destaca la formación de la empresa integradora Cooperativa Agrícola *Numa Gama Ski Yu Me'Phaa, SC de RL de CV*.

la asociación civil *Xuajin Me'Phaa* con 84 socios¹⁵ fundadores, pertenecer la cooperativa *Numa Gama*, como una estrategia para buscar apoyos gubernamentales y reforzar la producción orgánica. A través de la asociación civil se gestionaron proyectos como los almacenes comunitarios en donde los productores de la comunidad concentrarían sus productos, en otras palabras, un punto de entrega. Esta organización también se creó bajo la intención de ampliar su zona de influencia, a partir de su constitución, comenzaron a adherirse otras comunidades nahuas y mixtecas, productoras de miel, de frijol, de amaranto, es decir, se diversificaron y la organización creció logrando su mayor época de estabilidad

¹⁴ El aguacate, Rio hacienda, El Naranjo, Escalerilla Zapata, Alcamani, Loma Tepec, Te Cruz, Plan de San Marcos, Agua tordillo, Xochitepec, Llano de la Parota, Plan de Gatica.

¹⁵ Se les llama socios o compañeros a los miembros de la organización, sin importar la actividad que desempeñen, también se hace con la finalidad de eliminar la división jerárquica.

organizacional y económica del 2007 al 2009 cuándo Margarita Muciño busca expandir su comercialización principalmente de la Jamaica y de la miel a *WaltMart*, y a través de su fundación benefactora, apoyó a la organización con el proyecto “Pequeños productores agrícolas”, y construyeron la bodega, y la equiparon, esta organización se encuentra ubicada en el predio de San Miguelito en Ayutla de los Libres, Guerrero. Cabe mencionar que también el predio les fue donado y a través de otros proyectos compraron camionetas y contrataron a más técnicos proyectistas y técnicos comunitarios, en estos años llegaron a vender hasta dos millones de pesos la producción de la Jamaica.

Figura 21.

Bodega de la Cooperativa Agrícola Numa Gama



Fuente: Elaboración propia

En el periodo del 2008 al 2011 caen en una primera crisis causada por el narcotráfico en el periodo de gobierno del presidente Felipe Calderón y su “lucha contra el narcotráfico”,

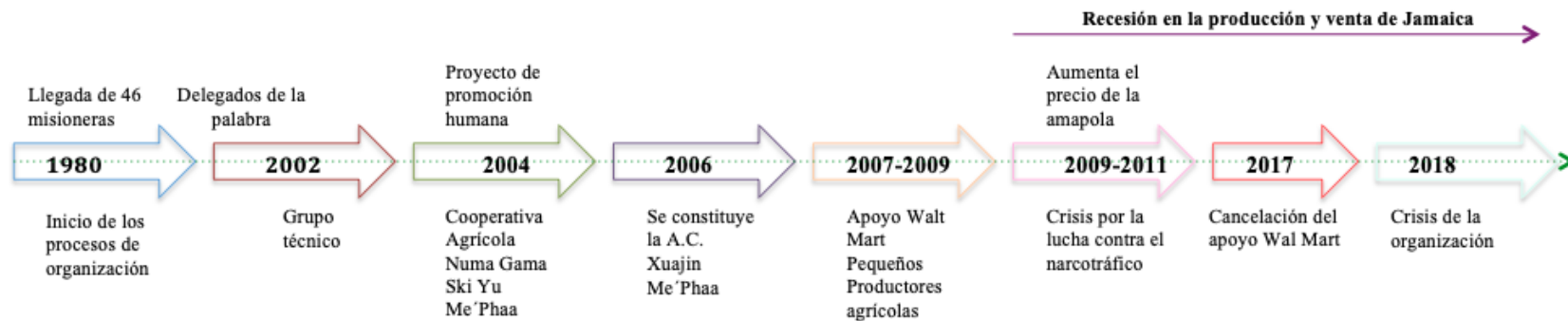
ya que intensificó su producción en la montaña de Guerrero, afectando directamente a la producción de la Jamaica, ya que los socios de la organización cambian su producción por el bajo costo de este producto por la amapola, ya que por hectárea llegaban a vender hasta 36 mil pesos el kilogramo, esta crisis marca a la organización, y no se estabiliza el precio de la Jamaica. En el año del 2017 pierden el apoyo de fundación *waltMart* debido a que encuentran algunos deterioros en la bodega de San Miguelito, unas aperturas por donde pasaban murciélagos que podían comprometer la calidad orgánica del producto, y poco a poco disminuye nuevamente su producción para la organización temporalmente, comienza la inactividad de los socios y de los técnicos quedándose solo con tres. Y es en el 2019 cuando intenta reactivarse creando viveros para la venta de plantas.

Hay una diferencia de objetivos entre la A.C. y la S.C., en el primer caso, su misión es cambiar el modo de pensar de las personas de la montaña para cuidar y restaurar el medio ambiente, así como también producir productos orgánicos y dejar de usar fertilizantes químicos, es decir, crear significados compartidos del cuidado de la tierra. Por otra parte, buscar clientes importantes para la comercialización de los productos y la gestión de proyectos productivos ante las dependencias de gobierno o del sector privado. Los socios de la organización *Me Phaa* se subdividió en grupos pequeños para la solicitud de diversos proyectos, con la finalidad de aumentar la producción de cooperativa

Enseguida se presenta una línea del tiempo (figura 22), anunciando las fechas importantes de cada evento que marcó a la organización:

Figura 22.

Eventos coyunturales de la organización



Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Estructura organizacional de la Cooperativa

Como lo expresa la coordinadora general, “Xuajin es la instancia encargada de acercar a la comunidad todo tipo de relaciones que la ayuden y fortalezcan”. Es decir, la asociación civil es el enlace que cumple la función de gestionar y administrar los recursos, además de mantener un vínculo directo y coordinado entre las comunidades y los distintos sectores de la sociedad—órganos estatales, instituciones privadas, académicas, entidades internacionales, para dar seguimiento al trabajo y consolidar los proyectos (Hernández, Borda, Santiago, Rodríguez, Rodríguez, Muciño y Ceccon, 2018, p.71).

La organización Xuajin Me’Phaa A.C., es una organización que surge a partir del proyecto de Promoción Humana¹⁶ Es un proyecto enfocado al desarrollo del ser humano en conjunto con la naturaleza, es decir, un proyecto de vida a partir de lo individual a lo comunal.

La estructura organizacional de Xuajin Me’Phaa es muy dinámica, pues los socios de la organización entran y salen de ella constantemente, principalmente por las influencias ambientales (Hall, 1996), como el narcotráfico, la crisis económica nacional que afecta más a las regiones indígenas. Lo anterior implica una alta rotación de los socios, y por lo tanto de la administración de la organización, así como también refleja una falta de compromiso organizacional que puede deberse a los costos de tiempo, tanto de gestión de los recursos

¹⁶ Este proyecto se creó con el objetivo de identificar oportunidades para el desarrollo económico y social de las comunidades me’phaa a partir de su diversidad cultural. La agroecología se constituyó entonces en la principal herramienta del programa, centrado en impulsar prácticas agroecológicas y actividades de restauración con un enfoque productivo en los ecosistemas de La Montaña (Hernández, Borda, Santiago, Rodríguez, Rodríguez, Muciño y Ceccon, 2018). Dicho proyecto conglomeró a todos los demás proyectos gestionados por la organización.

económicos, como de los procesos de producción agroecológica, porque es más costoso producir productos orgánicos que con productos agroquímicos, como los fertilizantes.

Por otra parte, la crisis económica de la organización ha ocasionado que los puestos del equipo operativo sean fugaces, ya que se abren cuando consiguen bajar un proyecto y se cierran cuando se acaba este.

Se puede observar también que hay una centralización en la toma de decisiones por parte de la asamblea general comunitaria, debido a la experiencia que esta “junta de ancianos” posee, se han convertido en el ápice estratégico de las comunidades de la montaña, de la misma manera de las organizaciones que se constituyen en la región, por ejemplo Xuajin¹⁷ antes de que se desarrolle un proyecto con los socios, se somete a votación ante la asamblea general comunitaria, ellos deciden si se implementa o no(Daft, 1998). Por lo tanto, la de la organización Xuajin funge como su nombre lo indica, coordina junto con el núcleo operativo los proyectos, sobre todo los de la cooperativa y sus procesos de producción agroecológicas.

La organización presenta la siguiente estructura organizacional:

La *Xuajin Me'Phaa* está constituida por 33 miembros de la Asamblea General de Delegados, 7 del Consejo de Principales, tres del Consejo Directivo, 3 del Consejo de Vigilancia y 27 técnicos¹⁸ comunitarios, todos provenientes de las 14 comunidades me'phaa de la región. También cuenta con un equipo operativo, dirigido por la coordinadora general, Margarita Muciño, y constituido por más de veinte personas. Este

¹⁷ Esta es la forma en la que se denominará a la organización Xuajin Me'Phaa A.C. durante el desarrollo del texto.

¹⁸ Antes eran los delegados de la palabra.

diseña y opera, junto con los técnicos comunitarios, las actividades en seis áreas: Diseño de Proyectos; Supervisión Forestal y de Viveros; Supervisión de Agroecología; Certificación Orgánica y Apicultura; Administración y Contabilidad; y Formación (Hernández, Borda, Santiago, Rodríguez, Rodríguez, Muciño y Ceccon, 2018, p.71).

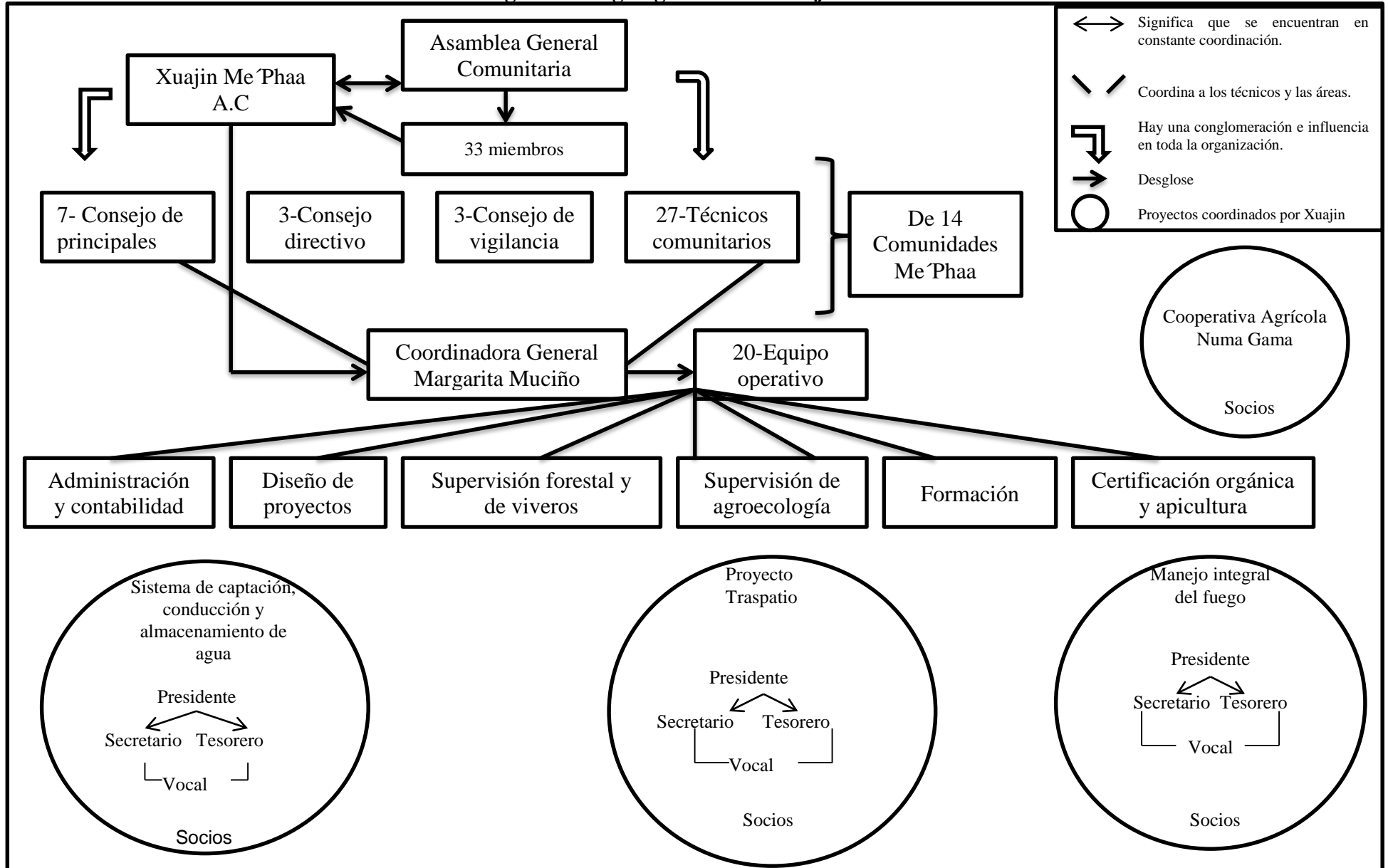
Los 420 miembros que conforman la organización Xuajin son familias completas, por lo tanto no hay una edad determinada para entrar como socio de la organización, sin embargo la mayoría de los miembros son adultos, campesinos, productores de algún producto orgánico, que decidieron cambiar el proceso de trabajo de campo a partir de las capacitaciones que la coordinadora de la organización gestiona para los técnicos de las comunidades, posteriormente ellos llevan el conocimiento y lo transmiten a los demás integrantes de la organización, de esta manera se pretende profesionalizar a los técnicos y tenerlos de base para cualquier contingencia que se presente, sobre todo porque la región de la montaña sufre cada año deterioros por las contingencias ambientales, por ejemplo, a veces, las lluvias ocasionan deslaves en los cerros y eso ocasiona que la siembra se pierda, por lo tanto deben implementar estrategias para estas situaciones, como sembrar en dos terrenos distintos y al menos esperarse a que uno si se llegue a cosechar.

A partir de las entrevistas realizadas a miembros de la organización y las visitas realizadas a la bodega de empaquetamiento se pudo observar que la organización presenta una hibridación en su estructura organizacional, por una parte muestra una estructura jerárquica tradicional, sin embargo también presenta características de un tipo o de red organizacional cuyo núcleo básico se centra en la coordinación, que es la encargada de proporcionar las herramientas necesarias para el logro del proyecto o la comercialización

del producto, y cada una de las comunidades que conforman la red organizacional cuenta con una estructura propia, que se dedica a trabajar en equipo, facilitando la comunicación entre sus miembros, compartiendo significados y enfocándose en las actividades productivas que corresponden a cada una, la coordinadora es un vínculo entre los clientes, gestiona el recurso de los proyectos ante instituciones privadas y gubernamentales (Daft, 1998), gestiona capacitaciones para los técnicos comunitarios y de esta manera ellos capacitan a los socios de la organización (Derray y Lusseau, 2006). En cambio, la toma de decisiones sobre los proyectos que se desarrollan recae en la asamblea general comunitaria.

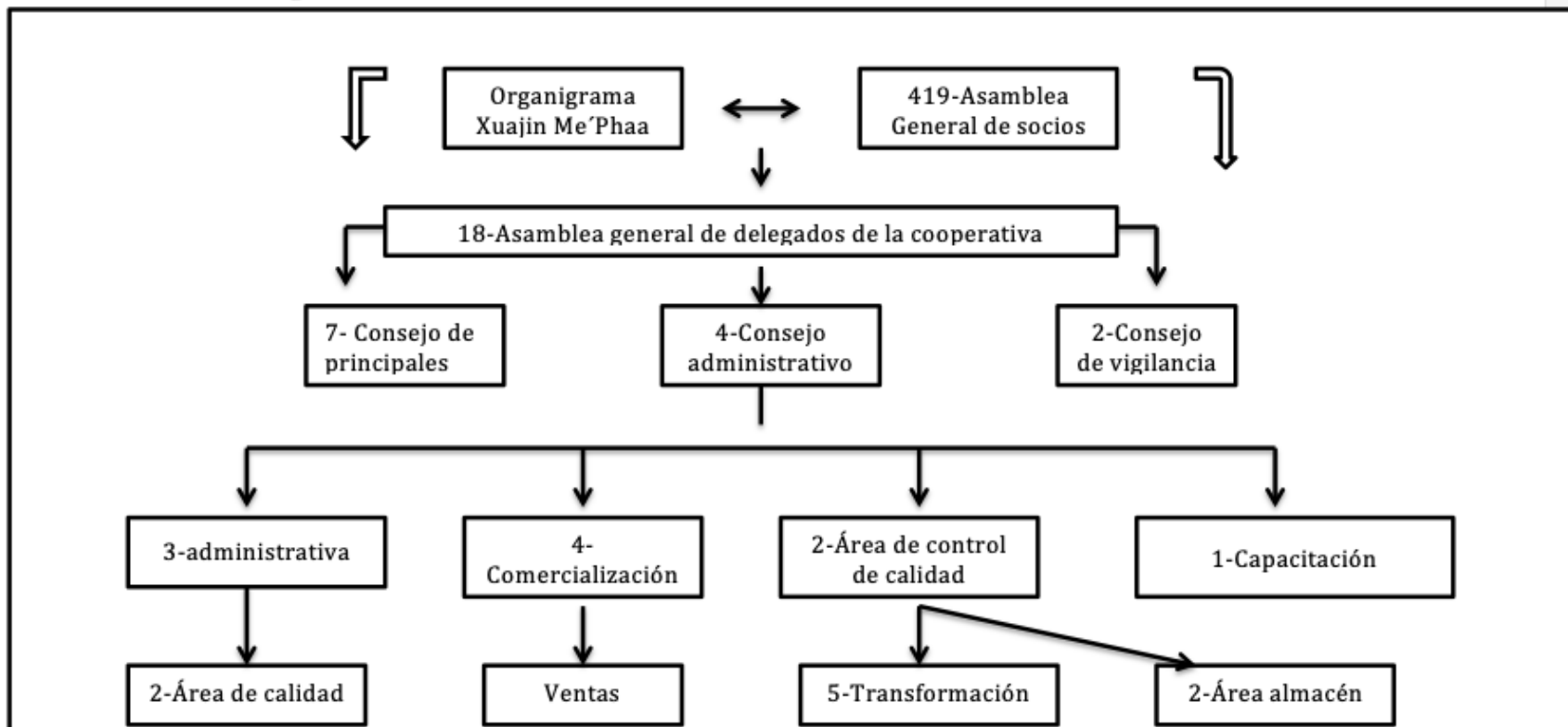
Como se explicará, la organización presenta una estructura aparentemente simple desde la perspectiva de Mintzberg, sin embargo no es así, sino que es más del tipo orgánica, ya que funciona como una forma de red organizacional altamente interrelacionada con el ambiente (Burns y Stalker, citados por Hall 1996), con una cultura organizacional, que sienta sus bases en el principio de comunidad y todo se desarrolla en torno a ella, no se consideran una empresa, simplemente para poder comercializar tuvieron que legalizarse bajo una figura jurídica de cooperativa, para poder vender; aquí se puede observar que existe una resistencia ante la forma tradicional de organización, la burocrática.

Figura 23 Organigrama de la Xuajin Me'Phaa



Fuente: Datos obtenidos de (Hernández, Borda, Santiago, Rodríguez, Muciño y Ceccon, 2018).

Figura 24. COOPERATIVA AGRICOLA NUMA GAMAA SKI YU ME PHAA SC DE RL DE CV

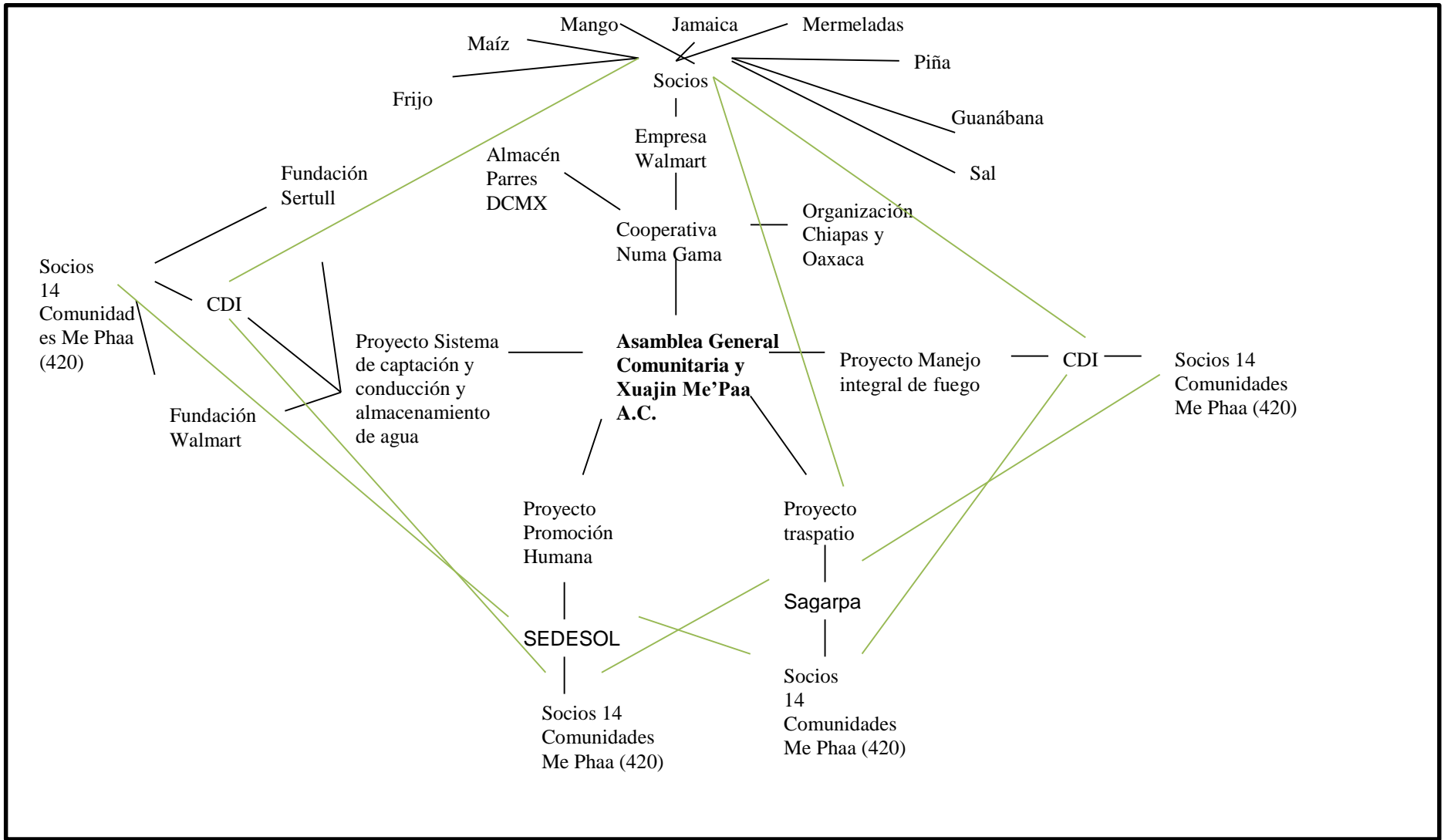


Fuente: Organigrama elaborado por la Cooperativa Numa Gama.

Las cooperativas y sus estructuras pueden ayudar a la comprensión de su realidad social como un todo, pues su configuración y su organización se encuentra integrado por elementos económicos, políticos y culturales que pueden ayudar a explicar las realidades locales, es decir, refleja la necesidades de organización autónoma y solidaria entre los integrantes de la organización para una distribución justa y digna, como una forma de vida desde una visión comunitaria, donde se pueda desdibujar las formas tradicionales de autoridad a una más democrática con justicia social. Esto no es nuevo, pues la cooperativa surge como una nueva forma de organización en el periodo postindustrial; lo que buscaban era hacerle frente a ese periodo de crisis y los del entorno (Montoya, 2004). La cooperativa rural es una organización constituida para responder a las problemáticas de su entorno ocasionadas por el modelo económico capitalista, como la pobreza, la competencia en el mercado a gran escala que elimina a los pequeños productores, las contingencias ambientales debido a los cambios climáticos, entre otros fenómenos.

La región de la montaña de Guerrero, se ha encontrado en constante reestructuración debido a los cambios turbulentos del entorno que se dan como un sistema natural y abierto (Coronilla y del Castillo, 2000), por esta razón ha buscado nuevas formas de enfrentarse a este, a partir de un marco de referencia cultural comunitario, bajo lo que ellos llaman trabajo común organizado. Este paradigma pretende unificar a los miembros de la organización recuperando los saberes ancestrales, tanto de organización como de los procesos de producción agroecológicas. Realmente no fue algo que se llevara de fuera hacia dentro, sino desde la comunidad, resaltado la cultura comunitaria, la organización (Clark y Clegg, 1998). Vivir en la montaña no solo implica compartir un área geográfica, el significado es aún más profundo, ya que tiene que ver con la cultura que comparten, la lengua, el ser indígena en el caso de sus compañeros de otras organizaciones como Oaxaca o Chiapas.

Figura 25. Red Organizacional de la Montaña de Guerrero Xuajin Me'Phaa



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con la figura 25 se puede observar que existen estrategias de producción acordes a los recursos, el tiempo que tienen para dar resultados, la actividad económica a la que se dedican y la especialización aprendida. En este sentido, se puede observar una división del trabajo por proyectos y procesos de producción, a su vez, también, los socios se encuentran interrelacionados entre ellos, en tanto que, los 420 socios de la organización son beneficiarios de todos, es decir, laboran bajo la metodología del trabajo común organizado, donde todo es de todos.

De esta manera, la división del trabajo no se encuentra delimitado de manera formal, sino que tiene que ver con los usos y costumbres de la comunidad, en otras palabras, los hombres se hacen cargo de las parcelas, pero esto no quiere decir que las mujeres no participen en estas actividades, aunque el rol de ellas esté, en su mayoría, enfocado en el desarrollo de los traspatios, pueden conllevar al papel de ama de casa con el de producción orgánica de traspatio. Esta recuperación de producción agroecológica a partir del trabajo organizado, incluye a todos los integrantes de la familia, hasta los hijos, ya que refleja la forma de organización comunitaria acorde a las habilidades de cada integrante de la familia, pero sobre todo por la cooperación en el trabajo, donde cada uno cumple un rol por la posición jerárquica que tenga dentro de la familia y por los roles de género, se ayudan en la cosecha de los productos, al empaquetado de los productos, así como también participan en los talleres de capacitación que dan los técnicos para perfeccionar o aprender a manejar una herramienta, o realizar una composta. Todas estas prácticas, división del trabajo y formas de organización, se encuentran descritos desde la cosmovisión de los Me'Phaa, que ha sido plasmado en el proyecto de Promoción Humana, como ya se explicó anteriormente en sus tres etapas, cuya finalidad es encontrar la tranquilidad, que para ellos significa, vivir bien, tener lo necesario, como comida, salud y vivienda, tiene que ver con el sentir de la gente.

Figura 26

Ejemplo de la división del trabajo entre padres e hijos



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la estructura organizacional, en la praxis, estos cargos son fugaces, ya que existen de manera empírica cuando son necesarios, es decir, cuando se obtiene el financiamiento de un proyecto, cuando se necesita comercializar el producto, o cuando se realiza una capacitación; mientras no exista una situación real se quedan inactivos hasta que sean necesarios. En estas condiciones, las remuneraciones van vinculadas con la explicación anterior, pues solo se paga cuando se está trabajando. Estos puestos existen solo por meros requisitos legales, en la realidad no existe una división jerárquica, ya que se parte del principio de que todos son iguales, por eso son socios de la organización, compañeros, y no jefes y subordinados.

Lo anterior implica que el compromiso de los integrantes de la organización (fuera de los marcos legales) en cuanto a producción, la permanencia de la cooperativa a través del tiempo, en la expansión de la comercialización, es importante y resulta prioritaria para generar economía dentro de las familias, en este sentido, se denota la apropiación del territorio por parte de los integrantes de la cooperativa, como parte de su cultura, que guía a la cooperativa para lograr su objetivo, la misma vinculación y pertenencia que existen entre el hombre campesino-agricultor a la tierra. Estos son valores establecidos que conducen el actuar de esta cultura y que se traslada a la

cooperativa y se refleja en el compromiso organizacional, que también es un compromiso personal y familiar, por lo tanto, funciona para su existencia. En la cooperativa encuentran el medio para comercializar sus productos, y para consolidar el trabajo colectivo. En este punto se puede notar la diferencia entre los integrantes que se encuentran arraigados a la cooperativa, y son los que se encuentran comprometidos, pero esto no quiere decir que sean todos, por otra parte, existen socios de la cooperativa que no encuentran un compromiso real hacia la organización, y son aquellos que no participan de manera activa, sino solo cuando hay algún proyecto.

De acuerdo con los elementos que se obtuvieron en las entrevistas y a partir de la información obtenida de las visitas a campo que se realizaron, se puede decir que la organización está atravesando un momento difícil, de crisis organizacional; se observa que, se ha desviado del objetivo organizacional, el cual es una reivindicación de los procesos de producción agroecológicos. Lo que podría ser por la falta de una cultura fuerte dentro de la organización, más que la comunal, pues si no crea una cultura organizacional, siempre se verá rebasada por la del entorno y seguirá existiendo una alta rotación de socios por la falta de compromiso organizacional.

La resistencia a las formas burocráticas de organización, ha ocasionado que no puedan competir con otras organizaciones a un nivel macro, pues esto encarece la adaptación a las exigencias burocráticas, la falta de normas de calidad adecuadas para los productos orgánicos, o la mala estructuración de las normas de procedimientos, por la falta de estas perdió a su cliente principal “Walmart” pues detectaron irregularidades en las bodegas y dejaron de comprarles. También dejaron de venderle a este cliente porque no cumplían con las necesidades en cuanto a cantidad del producto, por ejemplo, si *Walmart* hacía un pedido de diez toneladas, la organización solo podía entregar dos.

Otro de los momentos críticos que presentó la cooperativa es la competencia que tiene con las organizaciones de narcotráfico, ya que la producción de la amapola en la región ha sido muy

demandante, sobre todo por el precio al que se cotiza, que de ninguna manera se compara con la de los productos.

Figura 27.
Sembradillo de amapola



Fuente: Anónima.

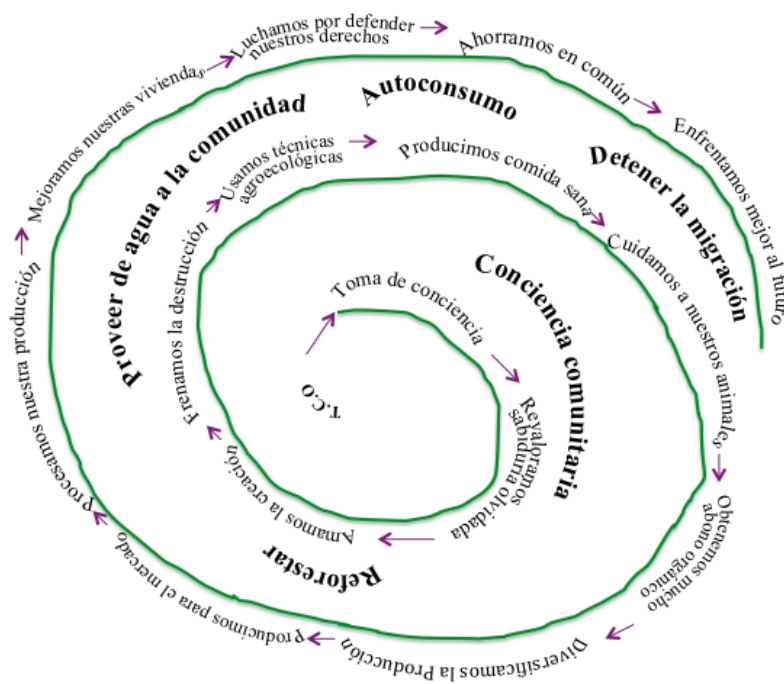
Alguna de las características que podrían explicar la cultura en una primera aproximación, es la cultura comunitaria, debido a la metodología de la organización del trabajo común organizado que ha sido desarrollada desde los inicios de la organización con el proyecto de promoción humana. Las organizaciones son un fenómeno característico de las sociedades modernas (Etzioni, 1986), es la manera en la que se estructura este, aunque han cambiado las formas de organización tradicionales a nuevas formas menos jerárquicas.

Hace treinta años el fenómeno conocido como globalización alcanzó hasta los asentamientos más recónditos del país, esto se puede observar en el intento de homogenización de los procesos de producción agrícola, pues actualmente la mayoría de los agricultores hacen uso de agroquímicos como fertilizantes para producir productos de mejor calidad, sin embargo, son producidos a partir de alteraciones al proceso natural de producción agrícola, lo que a largo plazo

puede ser dañino para la salud. Esta implementación de productos químicos surge a partir de que el gobierno municipal de Ayutla de los Libres repartió entre sus congregados de manera gratuita dichos productos, financiados desde un programa de seguridad alimentaria por parte de la SAGARPA¹⁹. Este fenómeno fue una de las razones para impulsar la implementación del proyecto de Promoción Humana en la región, con las características siguientes (figura 28).

Figura 28.

Proyecto de Promoción Humana



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Xuajin Me Phaa

Este proyecto es de largo plazo, debido a que cada vez se integran más socios o comunidades, también porque son conocimientos que se tienen que estar retroalimentando y reforzando para el

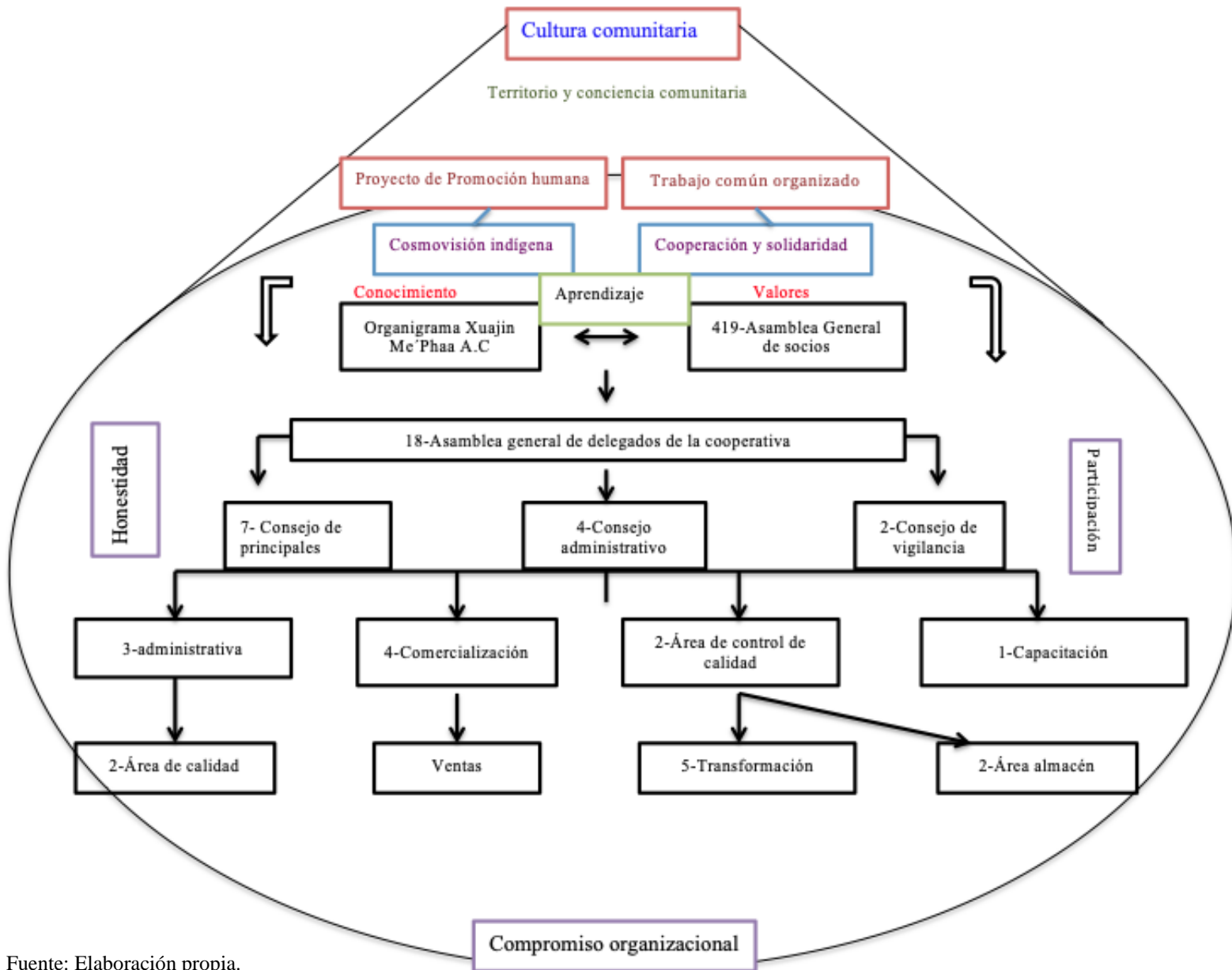
¹⁹ Lo dijo uno de los socios de la organización en una de las entrevistas preliminares.

desarrollo de la organización. El Proyecto de desarrollo humano se encuentra inmerso dentro de la cultura comunitaria, como se muestra en la figura 29.

En esta figura, que es una réplica del caracol “promoción Humana” que la cooperativa utiliza como método para apropiarse a los integrantes de la cooperativa. Aquí se puede observar la metodología paso a paso para lograr el bien común, iniciando por el trabajo común organizado, es decir, el trabajo en colectivo tanto comunal como familiar, generando conciencia comunitaria a partir de la recuperación de los saberes ancestrales, para posteriormente regenerar los daños ocasionados a la naturaleza a través de los trabajos agroecológicos que como resultado será cultivar lo orgánico para, en un primer momento su autoconsumo y posteriormente vender los excedentes. Esta condición de generar sus propios alimentos contribuirá a la detención de la migración, apropiando a los más jóvenes a la tierra y a sus prácticas comunitarias, creando su propia fuente de ingresos para el buen vivir.

Dicha metodología representa un trabajo transgeneracional cuya práctica es relevante para lograr el trabajo común organizado. Este pensamiento, cabe mencionar, es una representación de la cultura comunitaria que no siempre se recuerda, sin embargo, se intenta transmitir de generación en generación. Esta metodología compagina con los elementos culturales que no son descritos en la comunidad, sino son practicados, por lo que no es fácil comprender e interpretar su significado, un ejemplo de esto es el arco que usan como representación de la confianza que se expresa de la comunidad a las personas externas a ella (sobre todo personas provenientes de las ciudades), se dice que cuando una persona llega a una comunidad Me'phaa y esta se gana la confianza de ellos, en alguna ceremonia que se realice lo invitan a pasar el arco como representación de la confianza que se le brinda, ya que en este arco solo lo atraviesan aquellos miembros importantes de la comunidad, como el comisariado ejidal, los ancianos.

Figura 29. La cultura comunitaria en la Cooperativa Agrícola NUMA GAMAA



Fuente: Elaboración propia.

Con la adopción del proyecto y la transmisión de una nueva ideología en la gente, la cooperativa busca recuperar los procesos de producción agrícola a partir de la agroecología, enseñando e impulsando aquellas prácticas orgánicas que contribuyen a resarcir y, en la medida de lo posible, evitar el deterioro del medio ambiente. Hay una serie de factores contextuales que frenan el desarrollo de este proyecto, ya que, además de ser un proceso más largo de producción, implica diversas actividades que irrumpen en la cotidianidad de los socios de la organización. Por esta razón cuando se propuso ante las comunidades este proceso de producción agroecológica, la mitad de ellas decidió no entrar en el proyecto, pues aunque sean orgánicos, no garantiza un mejor mercado, es decir, sus clientes como *WaltMart* y los restaurantes a los que surten sus productos, pagan muy poco al compararlo al costo real de producción, el etiquetado, las pruebas de calidad y el traslado para la entrega, así como también se limita el mercado de venta debido a que la gran parte de la población no tiene las condiciones económicas de pagar la jamaica a 50 pesos (2.5 dólares) por 200 gramos. Aunado a esto, las organizaciones dedicadas al narcotráfico que operan en la montaña de Guerrero juegan un papel muy importante en la decisión de participar, ya que ellos ofrecen un mercado mucho más redituable en la siembra de amapola. Mientras que el frijol tiene un costo de venta de \$30.00 (1.5 dólares) el kilogramo, el gramo de amapola lo están pagando a \$170.00 (8.5 dólares).

Es importante destacar que la organización se rige bajo los significados compartidos de la cultura comunitaria, a su vez esta cultura se contrapone al compromiso organizacional, al ser la cultura del entorno fuerte, debilita la organizacional y esto a su vez no permite que la organización se desarrolle de manera adecuada, ya que dificulta el funcionamiento de la organización (Simon, 1968), primero la de producción orgánica y después la de incursionarse a un mercado internacional competitivo. Esto se refleja en la falta de manuales de procedimiento, lo que ocasionó que perdieran a su cliente principal. Por otra parte, el fenómeno del narcotráfico fue una de las causas

principales que influyó en la disminución significativa de la producción de la jamaica, por la alta demanda de la amapola y el alto costo en comparación con la jamaica, los productores dejaron de sembrarla para sembrar la amapola. Esta situación solo puede evidenciar la pobreza en la que se vive en la montaña de guerrero y la necesidad de sobrevivencia, y no la falta de compromiso organizacional, cabe recordar que la organización a enfrentado crisis significativas que han afectado a toda la organización, sobre todo en el ámbito económico.

Valores compartidos en la cooperativa Xuajin Me Phaa

- *La palabra*, se considera un valor, pues para ellos es importante el compromiso que se genera a partir de darle significado a algo, por ejemplo: no puedes decir algo que no puedas cumplir, por eso la gente habla poco para no comprometerse.
- *Compartir*, implica ese principio que todo es de todos, es decir, es comunal, no existe algo que sea de ellos, sino de la “madre tierra” que se los da. Esta palabra deriva de un significa más profundo, que como ellos dicen, solo los Me Phaas pueden comprenderlo. Es compartir entre grupos, es compartir experiencias, esfuerzos.
- La tranquilidad, esto implica equilibrio es el buen vivir, gozar de salud, no tener conflicto con tus vecinos. Tiene in significado más del “alma”, no tiene que ver con lo económico. En la cultura Me Phaa no existe la palabra “dinero”, no existe “alegría”, tiene que ver más con su cosmovisión, como lo han aprendido de sus ancestros.
- *La cooperación* en distintos niveles, inicia en el hogar, la colaboración de los integrantes d las familias²⁰ extensas son de vital importancia; existe una división del trabajo donde participan todos los miembros de la familia, posteriormente la cooperación entre los

²⁰ Son familias extensas, viven además de la pareja y los hijos (familia moderna), normalmente los papas del marido, los hermanos, ya sea solteros o con familia y en algunos casos hasta los abuelos (familia tradicional indígena).

integrantes de la comunidad, para la siembra, la cosecha, o la entrega de los kilos acordados por comunidad, así como también la ayuda tanto en el ámbito personal o social, en casos, cuándo alguien fallece, en un problema o problemas comunitarios.

- *La solidaridad*, es un valor que no solo se refleja en la organización o en las comunidades indígenas, sino trasciende a ellas cuando se trata de ayudar o mostrar la forma de reivindicar los saberes ancestrales para tener una forma digna de vivir. En la organización se puede observar cuándo comparten sus experiencias con otras organizaciones de otros estados.
- *El respeto*, este valor tienen mucho significado en la comunidad Me Phaa porque no solo se trata del respeto que prevalece entre las personas o entre las comunidades, tiene un sentido mucho más profundo y es un respeto hacia su cultura, sus ancestros y sobre todo hacia la naturaleza.
- *El autoconsumo*, es uno de los valores que se reforzó en la organización, ya que antes de abarcar un mercado, se deben de satisfacer las necesidades básicas de los integrantes de las comunidades, aprovechando los recursos naturales.

La diversificación proviene de los actores externos, más allá de ser una necesidad de las comunidades es una necesidad organizacional, porque como se ha mencionado, ellos buscan la tranquilidad, tener suficiente para vivir. Antes que la organización se encuentran la cultura comunitaria, y dentro de ella se encuentra la búsqueda del buen vivir, incluso la siembra de la amapola se encuentra dentro de la cultura comunitaria, es una práctica que no se considera como algo que vaya en contra de los valores o la cosmovisión comunitaria, ya que les permite mantener a las familias, es una necesidad de sobrevivencia, la percepción externa es la que ha criminalizado

esta práctica en las comunidades indígenas ya que ellos no buscan no busca la acumulación económica, sino tener para vivir.

4.2.2 Procesos de aprendizaje en la cooperativa Xuajin Me Phaa

El proyecto de Promoción Humana ha sido fundamental para que la organización interiorice las nuevas prácticas de organización comunitaria, basada en su cosmovisión y reivindicando las practicas organizativas y productivas como se mencionó anteriormente fue un parteaguas para el desarrollo de la organizacional.

El proyecto de Promoción Humana está compuesto de tres etapas:

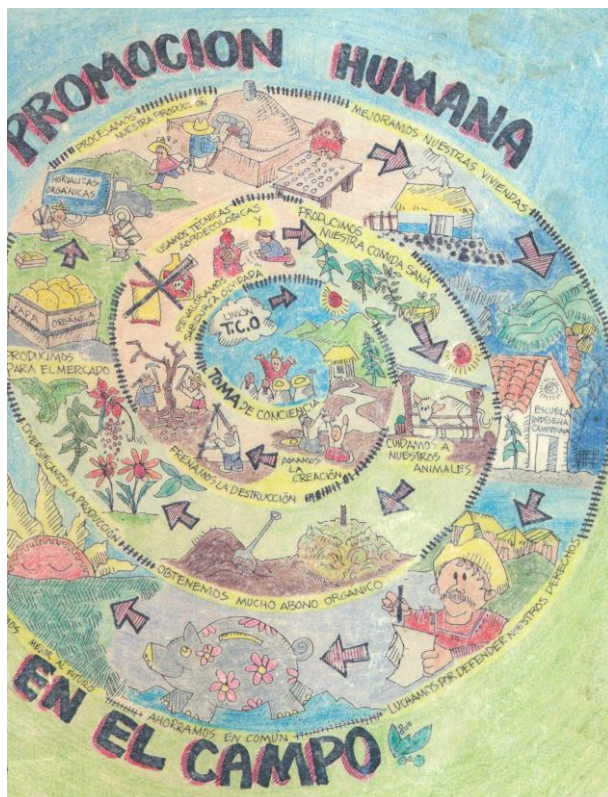
Primera etapa: 2002-2006 “AKUM BAÁ”, a partir de la metodología del trabajo común organizado, en esta etapa la organización se encarga de promover la toma de conciencia comunitaria sobre la importancia del cuidado y restauración del medio ambiente, una reivindicación a los saberes ancestrales para la producción agroecológica y cultural. Como primer paso la producción de alimentos para el autoconsumo 100% orgánicos, diversificación y producción en masa para una competencia tanto nacional como internacional, cuya finalidad una mejor calidad de vida.

Segunda etapa: 2007-2013 “RU DU LU KUAYA” ciclo del agua (proyecto financiado por la CDI, Fundación Sertull y Fundación Walmart). En esta etapa inicial de manera pragmática la reforestación en zonas acuíferas, pues la disminución de los mantos acuíferos son consecuencia de la deforestación. Posteriormente la protección de los manantiales y el cuidado de las zonas restauradas, evitando las contingencias ambientales ocasionados por los cambios climáticos, como los incendios, las inundaciones, los huracanes y los sismos.

Tercera etapa: 2012-2015 “SKI YU ME PHAA”, en esta etapa está dedicada al aumento de productos orgánicos y su transformación a productos terminados, por ejemplo, la miel.

Figura 30

Se representa de manera gráfica de la siguiente manera



Fuente: Elaborado por la organización Xuajin Me'Phaa.

La figura 30 es una representación de las tres etapas de desarrollo del proyecto de Promoción Humana, este fue el principal proyecto que la actual coordinadora presentó a la comunidad Me'Phaa y la asamblea general aceptó que se implementara en ese momento las 5 comunidades fundadoras. Xuajin Me'Phaa fue la organización que formalizó la estructura organizacional (la legaliza como una asociación civil), sin embargo este proyecto se inició de manera informal con la organización religiosa de las madres de la providencia²¹ en el año de 1980. Este proyecto unificó a todas las comunidades de la región, esto fue lo que dio origen a una organización más fuerte.

²¹ La llegada de esta organización fue un antecedente y un factor importante para la constitución de la asamblea general comunitaria, ya que las primeras reuniones que ellas realizaron, sentaron las bases del proceso de organización

Como ya se había mencionado anteriormente, la toma de decisiones se encuentra centralizada en la asamblea general comunitaria, cuando estas pueden afectar a toda la comunidad (Simon, 1988). Las personas que pertenecen en la asamblea son aquellas que se consideran ancianos, respetables ante todos los demás miembros, y con mucha experiencia, esta se obtiene a través de los años, es decir, por la antigüedad, ya que solo están los miembros de la comunidad de mayor edad. Es importante denotar como lo que podríamos llamar ápice estratégico se encuentra en la comunidad y no en la organización (Brunsson y Olsen, 2007). La asamblea tiene un grado alto de influencia sobre la organización. Se puede observar como la cultura comunitaria es transversal a toda la organización.

4.2.3 Compromiso organizacional

El cambio que se ha propuesto a la región de la montaña desde la llegada de la orden religiosa “Madres de la Providencia”, ha sido un cambio complejo, que se ha dado de manera paulatina, y que también se ha enfrentado a diversas turbulencias ambientales, pues no todos los miembros de la organización quieren participar, como lo mencionan, que existe un conflicto entre los que usan fertilizantes químicos contra los que usan orgánicos, pues es un cambio desde la visión de la comunidad, no solo es de la organización, por lo tanto es algo que sobrepasa a la organización y se vuelve un estilo de vida que se refleja en los núcleos familiares, pues la transformación no solo es del papá o la mamá, sino de toda la familia. Esto es lo que lo vuelve comunidad, y desde el sentido estricto de la palabra *Xuajin*, que para ellos quiere decir universo, comunidad, algo grande en donde caben todos.

Xuajin, esta palabra que tiene un significado compartido para todos los integrantes de la organización ha creado identidad organizacional, pues los identifica ante los demás, los unificó,

de las comunidades *Me'Phaa*, posteriormente con la llegada de la coordinadora se constituye la organización de manera formal.

ahora son de *Xuajin*, sin embargo, esta organización no es superior al sentido de comunidad, pues antes que *Xuajin* siempre estará la comunidad *Me'Phaa*, el compromiso hacia ellos es aún más grande, pues ellos son de la comunidad (Brunsson y Olsen, 2007).

La siguiente es una anécdota obtenida de una entrevista a la coordinadora: *En una ocasión estábamos todos en la oficina y empezaron a irse porque iba a ser 2 de noviembre, día de muertos, y ya se van, ya se iban todos y entonces a un compañero le digo, era presidente, tú no te vayas ¿Por qué te vas? Y dice: No es que yo me debo a la comunidad y tengo que estar en él, le digo oye no pero tienes que estar aquí en la organización, no puedo porque es mucho más fuerte mi compromiso con la comunidad que con la cooperativa, la cooperativa es un comité esta chiquitito y en cambio la comunidad no, yo me debo a mi comunidad, me tengo que ir, y no se pudo quedar y a costa de, bueno pues me quedo yo y me quede ahí con un policía, pero si a ese nivel esta. La cultura comunitaria, cubre y se introduce en la cultura de la organización, existen puentes que permiten que la segunda no colapse y que no se contamine demasiado con prácticas innecesarias para el desarrollo de la organización y existen cosas o ideas o creencias que no se pueden romper para que exista armonía entre ambas.*

La comunicación formal se da de manera directa, no estructurada, es decir cada departamento tiene la información necesaria para resolver las dudas, si en una comunidad tienen algún conflicto, contingencia o algo que no pueda resolverlo el socio, siempre habrá un técnico capacitado que pueda resolver la situación (Daft, 1998). Otro ejemplo puede ser cuándo tenga que ver con cuestiones de la comercialización, la información se da directamente entre la coordinadora, los técnicos y los socios de la organización, pues no existe esa estructura jerárquica donde se le tenga que consultar al superior inmediato.

La comunicación y organización entre los socios se encuentra activa durante todo el año en cuanto a producción de cultivos, debido a que la siembra de cultivos como la Jamaica, maíz, frijol, miel,

entre otros productos son de prioridad para su autoconsumo, es decir, no solo se siembra para vender sino, para cubrir las necesidades alimentarias de sus familias y para la venta local. Estos cultivos de gran importancia para la cooperativa se recolectan en las comunidades de la montaña, dando prioridad a los socios, sin embargo, cuando llega a faltar alguna cantidad para completar el pedido se consigue con la comunidad sin importar si son socios de la organización o no. Cuando baja la producción de algunos cultivos se cree que es cuando aumenta la siembra de amapola porque es mejor pagado el gramo. En este sentido, se entiende que los socios de la organización se encuentran trabajando en sus parcelas con sus familias en la siembra y cosecha de los cultivos, pero en cuanto al seguimiento de otro tipo de proyectos productivos, se encuentran a la espera de las convocatorias o reuniones, los cuales son convocados con los enlaces o técnicos comunitarios de la organización.

La cultura comunitaria es una determinante de la estructura y cultura organizacional de la cooperativa, el territorio es un elemento importante para la reproducción de las prácticas culturales y se puede comprender en dos sentidos, por una parte, el territorio geográfico que comparte características de producción, como la Jamaica un cultivo de importancia para la zona. Por otra parte, se delimita por cuestiones simbólicas como el lenguaje, al hablar un mismo idioma y tener formas particulares de comunicación; como la conciencia comunitaria, que genera ese sentido de pertenencia a la comunidad al compartir una misma cosmovisión, sus tradiciones, creencias que pertenecen a un territorio. Esta perspectiva simbólica permite que se pueden dar fuera de él territorio geográfico, por ejemplo, en las migraciones, los integrantes de la comunidad no dejan esta conciencia comunitaria, sino la reproducen fuera de sus comunidades. Bajo el criterio anterior, estos elementos son trasladados a la organización que se crea en este ambiente comunitario, y es lo que permite, de alguna manera su existencia a través del tiempo, porque su forma de organización y su estructura no se representa de manera jerárquica, obedece a las formas

de organización en donde se toman las decisiones en común, ante asamblea general de socios, con autorización de la asamblea general comunitaria la cual está conformada por los ancianos de la comunidad.

Al mezclare las dos visiones, la de la cooperativa y la comunitaria, se puede observar que no existe una cultura organización o cultura comunitaria virgen, intacta, sino, estas se influencia mutuamente y al final representan partes importantes de cada una, sin embargo, se observó que la cultura comunitaria logra permear a la cultura organizacional, siendo esta la cultura que se práctica dentro de la cooperativa y resulta interesante ver que es lo que ha mantenido a la organización unida, porque sus integrantes no se sientes desterritorializados, al contrario, se siente la reapropiación al territorio a partir de la cultura comunitaria que es llevada a la organización como espacio que permite generar economía en colectivo.

El aprendizaje se da de manera circular, siempre hay una retroalimentación, un conocimiento que se deba de transmitir e interiorizar por cada miembro de la organización, conocimiento que proviene de la conciencia comunitaria, del territorio, de las creencias compartidas y de los significados que se le asignan a las prácticas culturales y los valores que reproducen para vivir en armonía con la comunidad y con la naturaleza como elemento fundamental para un buen vivir. Por otro lado, también existe una resistencia cuando se trata de aprender prácticas corporativas, como los estándares de calidad y los procesos que deben seguir para generar un buen producto, lo que significa, ponerse el uniforme, o trabajar en la bodega con la sanidad que se requiere para que no se contamine el producto.

Partiendo de lo anterior, mediante la participación cotidiana y la honestidad tanto de la calidad de los productos y de los precios de los productos, se da en ambos sentidos cuando se habla de compromiso organizacional, en otros términos, de todas aquellas partes de la organización, tanto de los socios al no mentir acerca del producto que están entregando o se compromete a entregar,

tanto de la parte coordinadora de la organización en cuanto a entregar las cuentas claras, dar los precios correctos y respetar los acuerdos entre ambas parte. En este punto se ve un poco debilitada la organización, ya que se ha presentado casos en los que se detecta que la jamaica no cumple con los estándares de calidad en cuanto a su autenticidad como producto orgánico, y por parte de la cooperativa, al dudar de ellos por no decirles el precio exacto de venta de los productos.

V. Reflexiones finales

La conciencia comunitaria se expresa al recuperar las enseñanzas, las prácticas cotidianas, la cosmovisión de sus ancestros, no solo en su vida doméstica, sino en su forma de trabajo campesina, pues al pertenecer a una zona indígena-rural, los actores organizacionales intentan mantener y reivindicar la forma de vida ancestral, vinculada a las prácticas agrícolas y al territorio, ellos se identifican como parte una cultura llamada “*Me Phaa*”, en donde se ha construido a lo largo del tiempo una cultura del aprendizaje generacional, en otras palabras, se produce y reproduce por la gente sabia, el consejo de ancianos, los padres de familia y se reproduce por los más jóvenes de la sociedad, y a su vez se traslada a las organizaciones.

En este caso de estudio se observó en la cooperativa rural, en donde se sigue fomentando una cultura del aprendizaje a través de la metodología del trabajo común organizado, como una forma de vida, en donde participan todos los integrantes de la organización, padres de familia, abuelos, hijos; la organización se conforma por familias completas. Estas prácticas organizacionales sustentadas en la cultura comunitaria le da sentido al compromiso que se genera por toda la organización, ya que la división del trabajo, no es una obligación, sino una responsabilidad que cada uno adopta e interioriza por el bien de la comunidad, desde este planteamiento, su honestidad, confianza y entrega es para lo que ellos llaman vivir bien, que significa estar tranquilo o en paz, entre ellos como seres humanos, sino con la naturaleza que les provee de alimentos y satisface sus necesidades de sobrevivencia más básicos, lo que significa que va más allá de la acumulación de bienes y de riqueza, para ellos esto no tiene sentido.

Para la cooperativa y para sus representantes, se puede decir que la satisfacción del crecimiento de la organización, así como su permanencia en el tiempo es lo importante para ellos, y con esta

expresión se resalta que la cultura comunitaria a permeado tanto a la organización como a sus representantes o coordinadores, por lo que no hay un conflicto entre los representantes de la organización y los miembros de esta, pero se entiende que para lograr la paz como los de la montaña lo mencionan, es importante trabajar organizados.

Figura 31.

Reunión en Plan de Gatica con Margarita Muciño.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la figura 31 se puede observar a la coordinadora de la cooperativa sosteniendo una reunión con los integrantes de la organización de la comunidad de Plan de Gatica. ella es quien se encarga de buscar el financiamiento para la organización y los proyectos productivos, así también se encarga de buscar a quien, y en donde se puede comercializar los productos de los socios, y de toda la estrategia comercial.

La descripción del párrafo anterior, se logró en gran parte al conocer y reconstruir la historia de la organización, en este proceso es en donde se puede comprender cómo se da la creación del aprendizaje a partir de las interacciones entre los integrantes de la organización, la cual se reafirma en la organización, es un aprendizaje de ellos como actores sociales creadores de sentido e hijos *Me Phaa's*, no es algo nuevo que la organización creara, sino algo que la organización reproduce. Los elementos como las creencias, el respeto a la tierra, al otro, a su cultura, a sus ancestros y sobre todo a la palabra como valor, influyen en la construcción del aprendizaje y compromiso organizacional como valores organizacionales, sobre todo cuando se trata de la perpetuidad de su cultura a través de la recuperación de las prácticas agrícolas que no solo les brinda un apoyo económico, sino la unión, hacer un frente común por su reconocimiento, esto se puede confirmar al haber logrado una forma de gobierno tradicional a través de la junta del buen gobierno, que no se encuentra ajena a la organización, ya que ambos trabajan en conjunto para el desarrollo de su región. Lo anterior llevó a reconocer la existencia de un campo organizacional, lo que significa que la organización interactúa con diversos actores, es decir su contexto, esas otras organizaciones que se influyen entre si desde lo social, político y económico, lo que también es conocido como campo organizacional.

El campo organizacional, ayuda a identificar a las organizaciones interconectadas, aquellas que se relacionan y comparten características que las identifican como parte de un mismo contexto, las cuales se influyen las unas a las otras y actúan como engranes, en un sentido bidireccional, es decir, cuando una de ellas se mueve, obliga a la otra a rotar.

La noción de campo se reconsidere para comprender el papel de actores diversos dentro de los contextos sociales en los que interactúan. La teoría sugiere que el campo organizacional es un concepto útil para entender el ambiente institucional que enfrentan las diversas organizaciones en los contextos organizacionales (Vargas, 2008), desde una visión de organizaciones isomorfas,

comprendiendo que también las organizaciones dentro del campo organizacional también son heterogéneas. En donde se establece una relación entre lo cultural y lo social, dentro de los cuales se comparten elementos culturales similares en unos aspectos y diferentes en otros. Las organizaciones componentes de un campo organizacional van más allá que pensar solo en organizaciones empresariales, el término puede ser replicado a zonas comunitarias, una de las condiciones es compartir elementos contextuales particulares.

Es importante concluir remarcando que existen condiciones y circunstancias que irrumpen ese sentido de pertenencia que los arraiga a sus creencias y costumbres ancestrales, por aquellos elementos que les son ajenos a las comunidades indígenas, y se puede referir a diversos ejemplos, uno de ellos es el aprendizaje que pueden obtener por actores ajenos a su cultura, sobre la forma de trabajar, de implementar prácticas productivas, ya que prefieren seguir los mandatos de la naturaleza, los periodos de siembra, de lluvias y sus propios métodos para contrarrestar los desastres naturales. No obstante, no acaba con impedir el aprendizaje y el compromiso hacia ellos, entre ellos y hacia la organización, pues la mayoría se coordina y cumple con los compromisos y con las prácticas que se implementan por parte de la organización, claro, con su forma particular de hacer las cosas. Esto se vuelve errático en función de las características que predominan en distintos momentos, como, en los momentos de crisis, que es más una crisis hacia la organización, pues como ellos lo mencionan, solo necesitan para vivir, aunque el éxito de la organización ha mejorado su calidad de vida en diversos sentidos, un ejemplo claro, es que varios de los socios han podido apoyar a sus hijos para que estudien una carrera universitaria. En cambio, la cultura comunitaria si los arraiga con mayor fuerza al rescate de sus tradiciones y vínculos con la naturaleza.

VI. Referencias

Artículos

- Abad, A; López, F., (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura, Revista Ciencia UNEMI, Vol. 8 - No 14, pp. 113 – 121
- Al Saifi, S. (2015), Positioning organisational culture in knowledge management research, Journal of Knowledge Management vol. 19 no. 2, pp. 164-189
- Alansaari, O., Yusoff, R., & Ismail, F. (2019). The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational performance in uae organizations. Management Science Letters, 9(1), 169-182. doi:10.5267/j.msl.2018.10.007
- Allones Pérez, C. (2005). Teoría de la acción social: propuesta de un método. RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, 4(2).
- Alvarado, O; Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores, Cuadernos de administración, 26, pp. 259-288
- Alvarez- Gayou Jurgenson (2009) “Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología”. Paidós Ibérica. P. 47-48-65.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología, Paidós Educador, México. Cap. 3, marcos referenciales y Métodos básicos, pp. 65-100
- Alvesson, M. y Per, O. (1992). Corporate culture and organizational symbolism, de Gruyter, Berlin, pp. 61-92.
- Arboleda, G. y López, J. (2017), Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá, Rev. Cienc. Salud. 15(2), pp. 247-258
- Arias, A. (2008). El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización, Gestión y Región, vol. 6, Colombia, pp. 31-63
- Barba, A. (2013). “Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades”, en Gestión y estrategia, 44, pp.139-152.
- Brunsson, N. (2007), “La reforma como rutina”, en Brunsson, N. y Olsen, J., La reforma de las organizaciones, México, CIDE, pp. 65-89
- Brunsson, N. y Olsen, J. (2007) “Formas organizacionales: ¿Podemos elegir?”, en La reforma de las organizaciones, México, CIDE, pp. 13-34
- Bunge, M. (2014). La ciencia, su método y su filosofía. Sudamericana.
- Burrell, G. y Gareth, M. (1985). Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann, New Hampshire, pp. 1-37.

- Cárdenas, M. C. P., Díaz, M. G. D., Macías, A. G. C., & Esparza, C. E. S. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista internacional Administración & finanzas*, 9(5), 95-105.
- Carro, J. et al. (2017), La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial, *Estudios Gerenciales* 33, pp. 352–365
- Castañeda. (2015). Organizational learning conditions. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67.
- Castro, E. y Souza, L. Ribeiro, R. (2016), The study of organizational culture through practices: a proposal in the light of Bourdieu's legacy, *Cad. EBAPE.BR*, v. 14, nº 2, Artigo 10, Rio de Janeiro, pp. 872-890
- Cavalcante, L; Valentim, M. (2010). El individuo en el contexto organizacional y su relación con las Tecnologías de Información y Comunicación, *Ibersid*, pp. 219-224
- Chatman, J. y O'Reilly, C. (2016), Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, *Research in Organizational Behavior Volume 36*, pp. 199-224
- Chaves, V., y Weiler, C. (2016). Los estudios de caso como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, Diciembre, 2016, Vol. 3 Nro. 2
- Cicourel, Aaron (1982). *El método y la medida en Sociología*. Editorial Nacional, Madrid. Pp. 2-34
- Clark, T. y Clegg, S. (1998). *Changing paradigms. The transformation of knowledge for the 21 century*, HarperCollinsBusiness, London, pp. 9-56.
- Coronilla, R. Y A. Del Castillo (2000). "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias", en Arellano, D., Cabrero, E. A. Del Castillo, *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, pp. 77-136
- Creswell, J. (2003). *Uso da teoria*. In J. W. Creswell, *Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, (Pp. 12).
- Cújar, A; Ramos, C; Hernández, H; y López, J; (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*, *Estudios gerenciales*, 29, pp. 350-355
- Daft, R. (1998), "Fundamentos de la estructura de la organización", en *Teoría y diseño organizacional*, México, Thompson Editores, pp. 200-243
- De Andrea, N. (2010). *Perspectivas cualitativa y cuantitativa en investigación ¿inconmensurables?*. *Fundamentos en Humanidades*, XI (21), 53-66.
- De Araujo, K., Quintanilha, D. da Silva, A. y de Oliveira, M. (2013), *Cultura, Liderança e Compartilhamento do Conhecimento Organizacional*, *Revista de Administração FACES Journal*, 12 (1), 13-31
- De la Rosa A., y Contreras, J. (2007) "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales", en *Polis*, vol. 3, núm. 2, págs. 17-67
- De la Rosa, A., Pérez, P., Contreras J. y Hernández A. (2016). "Campo organizacional y Cooperación Internacional para el Desarrollo: un primer acercamiento", *Revista internacional de cooperación y de desarrollo*, colombia pp.

- De Medeiros, A. Alves, M. Ferreira, M. y Fara, S. (2015), Programa Cultura Viva e o campo organizacional da cultura: análise de políticas públicas pela perspectiva institucionalista, *Adm. Pública*, 49(5), pp.1216-1235
- Delevati, C. (2014), Contextos organizacionais: a cultura como constituintes de identidade e imaginário, Porto Alegre, v. 21, n. 1, pp. 251-267
- Derray, A. Et A. Lusseau (2006), " Typologie des structures" dans Les structures d'entreprise, Paris, Ellipses, pp. 39-48
- Díaz, C. (2010). Tensiones y proyecciones en la modernización de la gestión pública: Discusión desde una perspectiva histórico-cultural. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 7-28
- Díaz, L., y Torruco, U., y Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2 (7), 162-167.
- Didier, N. y Luna, J. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), pp.295-311
- Enríquez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, vol, 6, num. 1 pp. 155-162
- Etzioni, A. (1986). Organizaciones modernas. México DF, México: UTEHA
- Fernández S., M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII (2), 237-253.
- Fernandez, A. (2016). El sentido de la investigación cualitativa. *Escuela abierta*, pp. 33-48
- Fernández, G., y Narváez, M., y Senior, A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15 (49), 87-102.
- Fernández, G., y Narváez, M., y Senior, A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15 (49), 87-102.
- Flores, J., Canabal, B. (2004). Montañeros: actores sociales en la montaña del estado de Guerrero. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Flores, I. (2005). Identidad cultural y el sentimiento de pertenencia a un espacio social: discusión teórica. *Revista de Universidad Veracruzana*, (136), 41-48.
- Galeano, E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Fondo editorial universidad Eafit, Colombia, pp.13-67
- Galindo, J. (1987). Encuentro de subjetividades, objetividad descubierta. La entrevista como centro de trabajo etnográfico . *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, I (3), 151-183.
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, *INVENIO* (22), pp. 67-92

- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- García, L. I. G. (2012). Para un materialismo del umbral: Walter Benjamin entre mito y razón. *Constelaciones: Revista de Teoría Crítica*, (4), 207-229
- Giasson, P. (2000). El "yo" y los "otros". ¿Comunidad o colectividad?, *Estudios Mesoamericanos*, (1), pp. 56-58
- Jiménez, G. (2002). Globalización y cultura. *Estudios sociológicos*, 23-46.
- González, W. Bastidas, C. Figueroa, H. Zambrano, C. y Matabanchoy, S. (2018), Systematic review of the conceptions of organizational culture. *Univ. Salud*, 20(2): 200-214
- Gonzales-Miranda, D. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24 (54), 43-58.
- Graemme y Kenneth Thompson, *Control e Ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 293-314
- Guerrero, D. S. (2016). Sobre el surgimiento de la ciencia en Grecia: transmisión y asimilación griega del saber técnico del mundo oriental. *Historias del Orbis Terrarum*, (16), 91-106.
- Habibur, M. Azaad, I. Hossain, M. y Islam, Z. (2018), Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai, *journal of public affairs an international journal*, pp. 1-16
- Hall, R. (1996), "La estructura organizacional: sus formas y resultados", *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall, pp.50-91
- Hall, Richard H. (1983). La naturaleza y las clases de organizaciones. En *Organizaciones. Estructura y proceso* (pp. 28-48). México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Hatch, J. Y Schultz, M. (2017). Toward a Theory of Using History Authentically: Historicizing in the Carlsberg Group, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 62(4)657–697
- Hernández, D., Borda, M., Santiago, D., Rodríguez, R., Rodríguez, A., Muciño, M. y Ceccon, E. (2018). La comunidad me'phaa construye su futuro: agroecología y restauración como herramientas de desarrollo rural sustentable, *Experiencias de colaboración transdisciplinaria para la sustentabilidad*, Mexico, pp. 66-79
- Higuera, D. y Sanabria, F. (2014). *habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energeticos S.A. Innovar*, Tomo 24, N.º 54, pp. 59-74
- Ibarra, E. (1991). "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la organización." In *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, 27-66. México: UAMI- Miguel Ángel Porrua.
- Khalili, R. Hasanzadeh, M. y Mahmoud, A. (2013), The Relationship Between Organizational Culture Dimensions and Organizational Learning at Social Security in Ardabil Province, *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(8), 3309-3315

- Lamas, E. (2003). *Gestión integral de la radio comunitaria*. Centro de competencia en comunicación para América Latina, FES/Promefem, Quito, 16.
- Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y. C., & Lien, B. Y. H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159-179.
- Lorenc Valcarce, Federico. (2014). Émile Durkheim y la teoría sociológica de la acción. *Andamios*, 11(26), 299-322. Recuperado en 15 de diciembre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632014000300012&lng=es&tIng=es.
- Martin J; Frost P. y O’Neill, O. (2006). *Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance*. En Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Thomas Lawrence y Walter Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* 2° Ed. pp.725-753
- Martínez, M. y Díaz, R. (2017). La regionalización en el estado de guerrero: antiguas, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 6 (11), pp. 2-18
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193
- Máynez A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?, *Contaduría y Administración* 61 pp. 666–681
- Medina, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT* 43(148), pp. 9-24.
- Mellado C. y Iagos, C. (2011). organizational and territorial cultures in Chilean journalism. *Innovar*, 21(42), 139-150.
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación. “Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa”. En: I. Vasilachis (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa. pp. 69.
- Mendoza, J. (2015). Otra mirada: la construcción social del conocimiento. *Polis*, 11(1), 83-118.
- Merchan, A. A., & Parra, F. L. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura/Organizational culture versus the organization as culture. *Ciencia Unemi*, 8(14), 113-121.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones, pp. 109-202 Tipos de organización por revisar en esta sesión: empresarial, maquina y diversificada.
- Montoya Santos, E. M. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center, pp. 10 y 11
- Montoya, M. (2004). Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres, *Iztapalapa* 56, año 25, pp. 181
- Morgan, Gareth (1998). *Imágenes de la Organización*, Alphaomega: Ra-ma, México.
- Muzzio, H. y Da Costa, F. (2012), Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional, *Cad. EBAPE.BR*, v. 10, no 1, artigo 8, pp.146–161

- Muzzio, H. y Da Costa, F. (2012), Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional, *Cad. EBAPE.BR*, v. 10, no 1, artigo 8, pp.146–161
- Naranjo, J. Jiménez, D. Sanz, R. (2016), Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30-41
- Nazarian, A. Atkinson, P. y Greaves, L.(2015), Impact of Organisational Size on the Relationship between Organisational Culture and Organisational Effectiveness in Iranian Small and Medium-sized Organisations, *Organizational Cultures: An International Journal* Volume 14, pp.
- O'Reilly, C. Caldwell, D. Chatman, J. y Doerr, B. (2016), The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance, *Group & Organization Management* , Vol 39, Issue 6, pp. 595 – 625
- Okasha, S. (2007a). Una brevísima introducción a la Filosofía de la Ciencia, ¿Qué es la ciencia?, Editorial Océano, México, pp.9-58
- Okasha, S. (2007b). Una brevísima introducción a la Filosofía de la Ciencia, ¿Qué es la ciencia?, Editorial Océano, México, pp.59-132
- Oliveira, C. & Souza, J. (2017), Aprendizagem, Mentoria e Cultura Organizacional de Aprendizagem: o Estudo do Caso da Performance Consultoria e Auditoria. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(spe), 60-92
- Ortega, M. (1989). La frontera de la cultura: Un estudio de la frontera desde la perspectiva organizacional, *Estudios Fronterizos*, vol. 8, (18-19), pp. 154
- Pantoja G. (2004). La cultura de la vida en un hospital, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 92
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Peralta, C. (2009). Etnografía y métodos etnográficos. Análisis. *Revista Colombiana de Humanidades*, (74), 33-52.
- Pérez A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 183-194.
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 183-194.
- Pérez, A. (2012). La etnografía como método integrativo. *Rev. Colomb. Psiquiat.*, vol. 41, No.(2), Pp. 422-423
- Perrow, Charles 1984, "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo", en Salaman,
- Popa, B. (2017). Organizational Culture Dimensions and Variables. *Journal of Defense Resources Management*, 8(2), 114-120.
- Prats, J. (2002): Hacia una definición de la investigación en Didáctica de las Ciencias Sociales. *Enseñanza de las ciencias sociales*, Barcelona, Universidad de Barcelona, pp. 81-89

- Pries L. (1995). La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis Empírico y Reflexiones teóricas sobre la sociedad del Riesto. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rodríguez Castellanos, C., y Romo Rojas, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, (45), 12-17.
- Rodríguez Jiménez, A., y Pérez Jacinto, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 1-26.
- Rodríguez Ortiz, A. M. (2017). Teoría de la razón en Searle. La razón como cualidad de la mente generada por el uso del lenguaje. *Praxis Filosófica*, (45), 165-195.
- Rodríguez, N. M. (2016). Características y tipologías de la investigación en ciencias sociales: una reflexión sobre la complementariedad de las funciones de transformar y comprender. *Universitas Humanística*, 81, 357-385.
- Rojas, M. y Patiño, L. (2005). Métodos y enfoques en la investigación cualitativa.
- Roland E. Kidwell, A., Franz W. Kellermanns (2018), Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm, *Human Resource Management Review* 28, 5–17
- Rostro Hernández, P.E. y Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(12), 95-103.
- Ruiz, R. y Ayala, F. J. (2000). El método en las ciencias. *Epistemología y Darwinismo*, Fondo de Cultura económica, México, pp. 11-71
- Saldivia M., Z. (2009). LA ANTIGUA TAREA DE ORDENAR Y CLASIFICAR A LAS CIENCIAS. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 1 (24), 206-216.
- Samir D. Mohammed Z. Salem, O. Omran. (2018) Assessment of TQM implementation level in Palestinian healthcare organizations. *The TQM Journal* 30:2, pages 98-115
- San Emeterio, C. (2014). La delimitación contingente del espacio organizacional basada en procesos de saber, *Contaduría y Administración* 59 (2), México, pp. 41-63
- Sánchez-Gómez, M. C., Martín-Cilleros, M. V., Costa, A. P., & García Peñalvo, F. J. (2018). Posicionamiento de la investigación en Ciencias Sociales. *RISTI [Revista Iberica de Sistemas e Tecnologías de Informacao]*, (28), 102+. Retrieved from <http://link.galegroup.com/apps/doc/A569456535/AONE?u=pu&sid=AONE&xid=547dc4de>
- Santos, A. Hayward, T. y Ramos, H. (2016), Organizational culture, work and personal goals as predictors of employee well-being, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, pp. 1-22
- Sawana, M; Yun-Hee, J. y Timothy F. (2018), Shaping the use of psychotropic medicines in nursing homes: A qualitative study on organisational culture, *Social Science & Medicine* 202, 70–78
- Schein, E. (1997) *Organizational culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco CA, pp. 16
- Schein, E. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2 :1–19

- Schultz, M. y Hatch M. (1996) "Living With Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 529-557.
- Simon, H. (1988), "La anatomía de la organización", en *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar Ediciones, pp. 209-234
- Simon, H., Smithburg, D. Y V. Thompson (1968), "La conducta y organizaciones humanas", en *Administración Pública*, México, Editorial Letras, pp. 48-81
- Smircich (1983). "Concepts of culture and organizacional analisys", en *Administrative Science Quartely*, Vol. 28, Num 3, pp. 345
- Sofo, F. Ammirato, S. y Sofo, M. (2013). Leadership as a Process to Create Organizational Culture and Group Learning. *Organizational Cultures: An International Journal*, 12, 71-84
- Urbiola Solís, A. E. (2016). "Responsabilidad social y communitas. Individualismo versus colectivismo". En *La responsabilidad social de las organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*, Luis Montaña (coordinador). México, Gedisa, UAM-Iztapalapa. pp. 141-176.
- Urteaga, E. (2009). Orígenes e inicios de los estudios culturales. *Gazeta de antropología*, 25(1).
- Urteaga, E. (2009). Orígenes e inicios de los estudios culturales. *Gazeta de antropología*, 25(1).
- Vargas Hernández, J. (2008). TEORÍA INSTITUCIONAL Y NEOINSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10 (2)
- Vásquez Vera, M. (2008). Claves para una relectura de la cultura organizativa desde los paradigmas sociológicos. *Espacio Abierto*, 17 (1), 27-52.
- Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Vásquez, O. (2017). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Vassem, A; Fortunato, G Pereira, S; Balassiano, M. (2017), Factors that make up safety culture: a look at mining industry, *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 4, p. 719-730
- Vernant, J. P., & Gázquez, C. (1982). *Mito y sociedad en la Grecia antigua*. Siglo XXI.
- Vveinhardt, J. Andriukaitiene, R. (2017), Management Culture as Part of Organizational Culture in the Context of Corporate Social Responsibility Implementation. *Economics and Sociology*, 10(3), 294-320

Tesis

Jiménez, C. (2011). "Formas de organización emergente y modernización organizacional; otra sustentabilidad posible" UAM-I, México, pp. 20-22

Libros

Coraggio, J. L. (2011). Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Ayala.

Dabat, A. Morera, Rivera y Rodríguez (2002). Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo. J. Basave et al., Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI, Porrúa, México.

Flores F., Canabal, C. (2004). Montañeros: actores sociales en la montaña del estado de Guerrero. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.

Gracia, M. A. (2015). Trabajo, reciprocidad y re-producción de la vida: experiencias colectivas de autogestión y economía solidaria en América Latina. Buenos Aires, AR: Miño y Dávila.

Hirsch, J. (1998). Globalización, capital y estado, México.

Montaño, L. (2004). Los Estudios Organizacionales en México. En Los estudios organizacionales en América Latina, Cambio, poder, conocimiento e identidad. Montaño, L., Alvarado, a., Barba, A., y Soria R., Porrúa, México, pp. 5

Perez, R. (1998). ¿Existe el método científico?, Fondo de Cultura Económica, México

Rendón, M. (2007). Cultura e Institución. El caso de una pequeña empresa familiar. En Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México(207-230). México: Tinta Negra.

Rendón, M. y Montaño, L.. (2015). Organización y Familia. Estudio de un consorcio familiar de pequeñas y medianas empresas en México.. En La Mipyme a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación. México: Competitive Press. Pp.167

Sanabria, M., Saavedra, J., Smida, A. (2014). Los estudios organizacionales (organization studies) Fundamentos, evolución y estado actual del campo. Universidad del Rosario, Colombia, p. xiii

Trevignani, V. (2004). La construcción de comunidad como utopía y como distopía. Villa del parque y Campo Herrera (Argentina, 1967-1990) . México: Plaza y Valdes. Pp.20

Vargas, J.. (2007). La culturocracia organizacional en México. México: Editorial académica Española, pp. 12

Ponencia

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2013) "reflexiones organizacionales sobre experiencias municipales de incorporación de tecnologías de la información y comunicación en la gestión municipal", en Morales López, Valentino y José Eduardo Moreno Fernández (Coord.) Seminario Estrategias y metodología para el gobierno digital en municipios mexicanos, INFOTEC, México, pp. 23-38

González-Limas Wilson Redin, Bastidas-Jurado Claudia Fernanda, Figueroa-Chaves Hernán Alberto, Zambrano-Guerrero Christian Alexander, Matabanchoy-Tulcán Sonia Maritza, (2018), Systematic review of the conceptions of organizational culture. Univ. Salud, 20(2): 200-214

Página electrónica

Regiones del estado de Guerrero (2015). Desde https://www.google.com/search?q=regiones+el+estado+de+guerrero&sxsrf=AOaemvKs784Y0KP5gpYSEDLPMz8qmnE7Eg:1639564682672&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiFrPyzzuX0AhUrlmoFHfEtC6AQ_AUoAXoECAIQAw&biw=1366&bih=657&dpr=1#imgrc=AIF3VQ5fDHQ1M consultado el 15 de octubre del 2019.



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00133
Matricula: 2173801068

PREDOMINANCIA DE LA CULTURA
COMUNITARIA EN EL
APRENDIZAJE Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN UNA
COOPERATIVA RURAL EN LA
MONTAÑA DE GUERRERO, MÉXICO.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 14 del mes de noviembre del año 2019 en la Unidad Itzapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA
DRA. GRACIELA CARRILLO GONZALEZ
DRA. ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLIS

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

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: FLOR IDALIA ESTOPIER ANTONIO

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

Aprobar

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

FLOR IDALIA ESTOPIER ANTONIO
ALUMNA

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE GSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

VOCAL

DRA. GRACIELA CARRILLO GONZALEZ

SECRETARIA

DRA. ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLIS