



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y
Humanidades

Organización, Identidad y Red, entre la estructuración
y reestructuración: El caso de una Cooperativa
Turística del Sur de Sonora

Tesis

que para obtener el Grado de Doctor en Estudios
Organizacionales

Presenta:
Sergio Ochoa Jiménez

Directora de Tesis:
Dra. María Teresa del Socorro Montoya Flores

México, D.F.

Diciembre de 2011

DEDICATORIA

A

Camila

AGRADECIMIENTOS

A todas y cada una de las personas que contribuyeron directa e indirectamente en este trabajo, desde el proceso de investigación, su reporte y su futura difusión.

¡Infinitas gracias a todos!

ÍNDICE GENERAL

	Págs.
DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE CUADROS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
MAPA CONCEPTUAL GENERAL	9
CAPÍTULO I.-	
INTRODUCCIÓN	
Mapa Conceptual del Capítulo I	10
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Justificación	20
CAPÍTULO II.-	
MARCO TEÓRICO	
Mapa Conceptual del Capítulo II	22
2.1 Las múltiples visiones de lo que es la Organización	23
2.1.1 Un concepto, tres visiones.....	23
2.1.2 La organización desde diversos ángulos.....	26
2.1.3 Su importancia y elementos.....	28
2.1.4 Problemas comunes y formas de analizarla.....	33
2.2 De la identidad individual-única a la organizacional y múltiple	34
2.2.1 Identidad Individual.....	35
2.2.2 De lo individual a lo organizacional.....	37
2.2.3 De las identidades múltiples y su construcción.....	44
2.2.4 Debates actuales de la identidad organizacional.....	46
2.2.5 El proceso de Institucionalización.....	51
2.3 La red como organización en el siglo XXI	57
2.3.1 De la organización-set a la Network.....	58
2.3.2 Tipos de relaciones inter-organizacionales.....	63
2.3.3 Aportaciones actuales al estudio de las redes.....	65
2.4 Las cooperativas y La Familia	68
2.4.1 Las cooperativas en México.....	68
2.4.2 Caracterización de las cooperativas.....	73
2.4.3 La familia-organización: sus relaciones.....	80
2.4.4 Entre las racionalidades instrumental y cooperativista.....	96
2.5 Un acercamiento al constructor teórico	101
CAPÍTULO III.-	
REFLEXIÓN METODOLÓGICA	
Mapa Conceptual del Capítulo III	107
3.1 La forma de concebir y aprehender la realidad	108
3.2 El enfoque cualitativo para el estudio de las organizaciones	110
3.2.1 Generalidades.....	110

3.2.2 Sus métodos	113
3.2.3 Las Técnicas/Herramientas metodológicas	115
3.2.4 Confiabilidad, validez, triangulación	123
3.2.5 El estudio de caso	127
3.3 Estrategia metodológica de la investigación	128
3.3.1 La base teórica-práctica del estudio	128
3.3.2 La caracterización y operacionalización del objeto de estudio	130
3.3.3 La elección, diseño y uso de las técnicas/herramientas	132
3.3.4 El análisis de la información	135

CAPÍTULO IV.-

EL ESTUDIO DE CASO

Mapa Conceptual del Capítulo IV	139
4.1 La Organización: “La Aduana, Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V.”	140
4.1.1 El ejido La Aduana, Municipio de Álamos Sonora	140
4.1.2 Antecedentes de la hoy Cooperativa Turística	141
4.1.3 El origen de la Cooperativa	144
4.1.4 Los aspectos legales	148
4.1.5 Los integrantes: pasado, presente y futuro	152
4.1.6 Estructura organizacional.	155
4.1.7 Administración de Recursos Financieros y Materiales	161
4.1.8 Las actividades turísticas planeadas y desarrolladas	164
4.1.9 Los apoyos recibidos	167
4.1.10 Las etapas en la organización	168
4.2 La estructuración y reestructuración inter-organizacional	171
4.2.1 El Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora	171
4.2.2 La red de cooperativas de La Aduana	175
4.2.2.1 La “Cooperativa” de “La Placita”	178
4.2.2.2 Cooperativa “Productos Industrializados La Aduana”	179
4.2.2.3 “Cooperativa Artesanal Mujeres Unidas de La Aduana”	180
4.2.3 Las relaciones inter-personales basadas en parentesco	183
4.2.4 La conformación de la red inter-organizacional	185
4.3 La estructuración y reestructuración identitaria	193
4.3.1 La base de identidad organizacional para el análisis	193
4.3.2 Las etapas de la vida organizacional	194
4.3.3 Los referentes identitarios	195
4.3.3.1 La familia en la organización	196
4.3.3.2 La seguridad	201
4.3.3.3 La juventud	203
4.3.3.4 La conformación diversa	205
4.3.4 Otras características	210
4.3.4.1 El liderazgo	210
4.3.4.2 La identificación: ¿Cuál cooperativa?	212
4.3.4.3 Capacitación: elemento esencial para la selección	214
4.3.4.4 El conflicto: Si es algo personal	218
4.3.5 La identidad organizacional y su estructuración	224

4.4 La relación entre la conformación de la red inter-organizacional y la estructuración-reestructuración identitaria de la cooperativa	231
CONCLUSIONES	237
BIBLIOGRAFÍA	244
ANEXOS	252
1.- Guión de entrevista origen	253
2.- Guión de entrevista general	256
3.- Guión de entrevista cliente	260
4.- Guión de observación	262
5.- Carta deslinde de responsabilidad	263
6.- Características de la organización en etapas	264

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro 1	Relación Competitividad – Desarrollo	15
Cuadro 2	Las metáforas de teoría de la organización	25
Cuadro 3	Los elementos esenciales de la Nueva Organización	26
Cuadro 4	Fases de la Institucionalización y dimensiones comparativas	56
Cuadro 5	Clasificación de las cooperativas de acuerdo a su actividad	75
Cuadro 6	Teorías Explicativas de la relación familia – Trabajo	89
Cuadro 7	Comparación de los principales métodos cualitativos	114
Cuadro 8	Categorización de entrevistados	135
Cuadro 9	Los miembros fundadores de la cooperativa	153
Cuadro 10	Miembros de la Cooperativa Turística en la Actualidad	154
Cuadro 11	Ex - Miembros de la Cooperativa	154
Cuadro 12	La proyección de lo que será la tercera acta constitutiva	155
Cuadro 13	Recorridos turísticos con tiempos estimado	165
Cuadro 14	Apoyos recibidos por la cooperativa de varias organizaciones	168
Cuadro 15	Descripción de las características de la identidad organizacional	193
Cuadro 16	Las familias en la Cooperativa	199

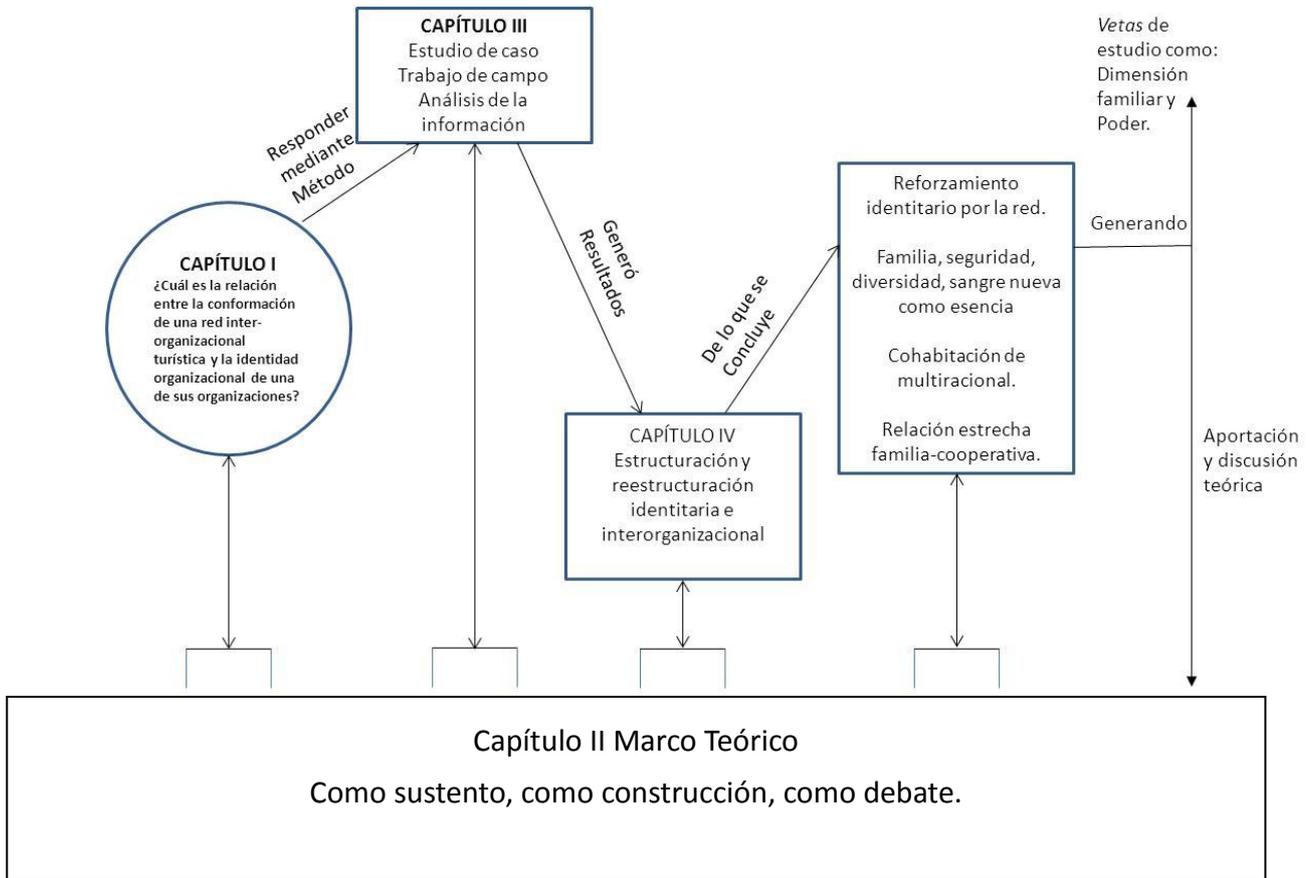
ÍNDICE DE FIGURAS

Página

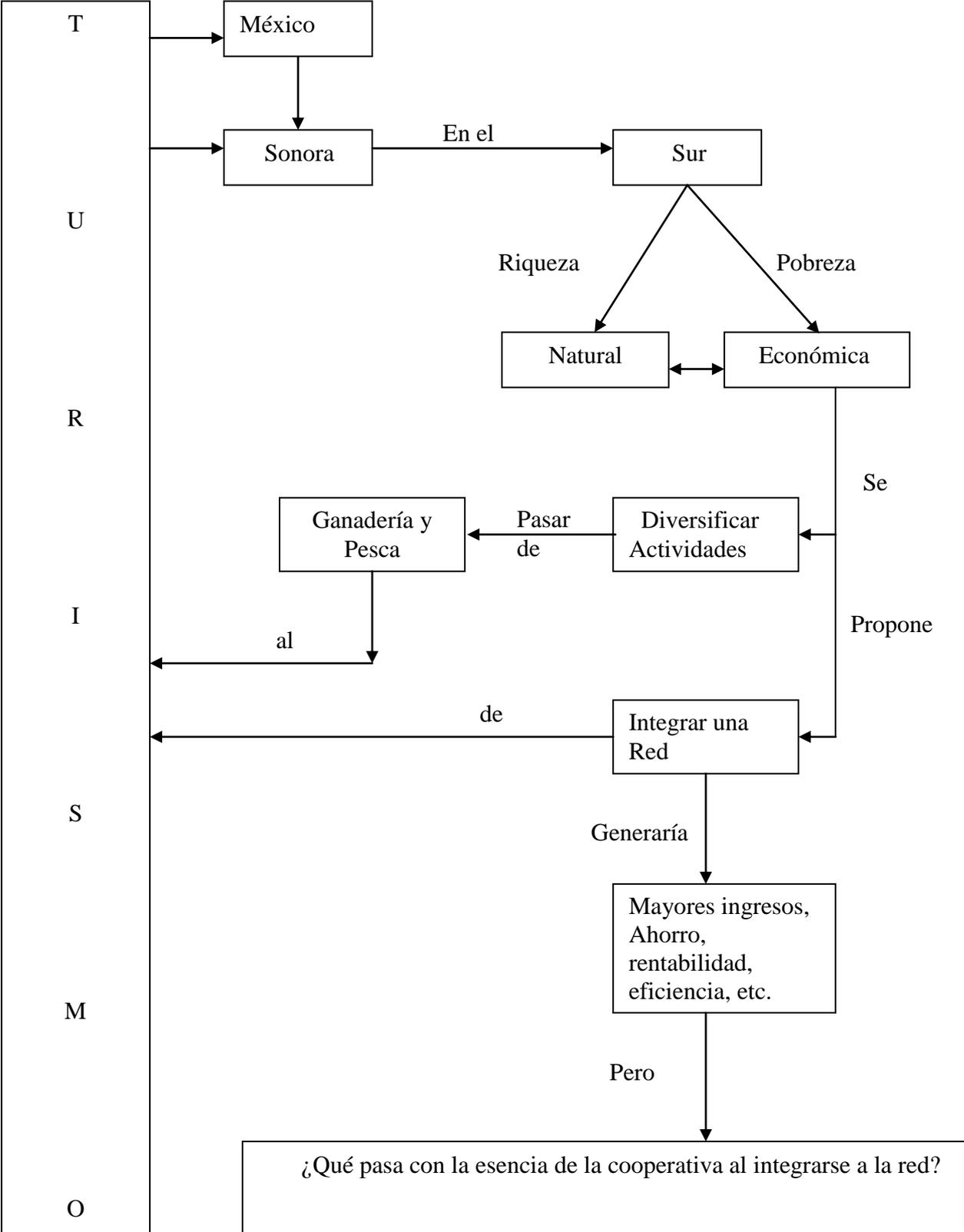
Figura 1	Área con potencial turístico del Sur de Sonora	14
Figura 2	El corredor Turístico	17
Figura 3	Modelo de Integración	17
Figura 4	Seis organizaciones, una Red.	18
Figura 5	Diamante de Leavitt: Un modelo de Organización.	30
Figura 6	Modelo de cinco círculos	32
Figura 7	De lo único-natural a lo múltiple-construido	43
Figura 8	Componentes del Proceso de Institucionalización	56
Figura 9	Esquema de los tres niveles analíticos en un conjunto organizacional	61
Figura 10	Relación entre Familia y Organización	93
Figura 11	Integración sintética de elementos teóricos	101
Figura 12	La organización en la construcción y reconstrucción	102
Figura 13	De lo único a lo múltiple	103
Figura 14	Conceptos periféricos	105
Figura 15	Operacionalización de Variables	131
Figura 16	Organigrama de la Cooperativa Turística de La Aduana	156
Figura 17	Las Etapas del Proyecto	169
Figura 18	Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora	171
Figura 19	La Red Inter-organizacional turística del sur de Sonora	174
Figura 20	Las 3 “C” de la Red de La Aduana	177

Figura 21	Las relaciones inter-personales (Parentesco)	184
Figura 22	La red Inter-organizacional en su primera etapa	186
Figura 23	La red Inter-organizacional en su segunda etapa	189
Figura 24	La red Inter-organizacional en su tercera etapa	192
Figura 25	Características de la Organización en etapas	196
Figura 26	Relación entre Familia y Organización	197
Figura 27	Características organizacionales en su primera etapa	225
Figura 28	Características organizacionales en la segunda etapa	227
Figura 29	Características organizacionales en las tres etapas	229
Figura 30	La relación entre identidad organizacional y la red inter-organizacional	232
Figura 31	Vendedor y Familia	243

Marco Conceptual General



Mapa Conceptual del Capítulo I



I.- INTRODUCCIÓN

El desarrollo histórico de las actividades económicas en el mundo se ha dado en diversas etapas, hasta llegar hoy en día a la llamada Sociedad del Conocimiento. Ésta se distingue por sustentar lo económico en el conocimiento, generando un cambio en la estructura económica de las empresas y de las naciones, al grado que hoy en día existen actividades que han cobrado mayor importancia como el turismo, que en algunos países ha pasado a ser la principal aportación al Producto Interno Bruto (PIB).

1.1 Planteamiento del problema

México es el décimo país en llegadas de turistas internacionales de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (2011). Lo cual se refleja en un incremento en el turismo de internación, ya que de enero de 2007 a junio de 2011 aumentó 17.8% respecto al periodo de enero de 2001 a junio de 2005, con un gasto medio de 744.4 dólares, 15.7% superior entre ambos periodos de comparación. Estos resultados permitieron un aumento del 26.2% en el ingreso de divisas por visitantes internacionales entre ambos lapsos (Presidencia de la República, 2011). Lo anterior, ha originado que de los sectores de actividad económica con mayor crecimiento en ocupación laboral en los últimos cinco años, éste sea uno de los tres principales con un incremento del 3.6%, de acuerdo a Observatorio Laboral (2011).

El crecimiento y futuro prometedor, no es casual. México cuenta con características especiales. Su riqueza de flora y fauna, su topografía, su situación geográfica, la variedad de climas, sus costas y en general su biodiversidad hacen de él, aunado a su hospitalidad, su cultura, su historia, entre otros aspectos, un incomparable lugar, propicio para recibir turistas de cualquier lugar del mundo. Entre los visitantes al país, existen aquellos que buscan el México cotidiano, el de contrastes y maravillas representadas en los objetos sencillos y naturales, es decir, los turistas que gozan del llamado turismo alternativo, el cual se ha convertido en uno de los que tienen mayor desarrollo y potencial.

Se caracteriza por una mayor interacción entre el visitante con la comunidad, cuidado y disfrute del medio ambiente. Pequeñas empresas que otorgan los servicios, generalmente de la propia localidad, de tipo familiar, logrando que los beneficios sean para la misma. Por las condiciones mencionadas y tomando en consideración que la totalidad de la República cuenta con ellas para éste tipo de turismo, se ha desarrollado en Estados como Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Veracruz, Morelos, Hidalgo, etc. Sonora, se ha sumado.

Dicha entidad está situada en el noroeste de la República Mexicana. Limita al norte con los Estados Unidos, al sur con Sinaloa, al este con Chihuahua y al oeste con el Mar de Cortés en el Golfo de California. Es el segundo Estado más grande del país con 184,934 Km² y se divide en 72 Municipios. Sus actividades económicas históricamente preponderantes, han sido las del sector primario como la ganadería, agricultura y la minería, destacando en los últimos años la industria maquiladora.

Recientemente, debido a su privilegiada ubicación, el turismo es importante fuente de ingresos y empleos, logrando ser un destino turístico seguro, único y con gran potencial. Su territorio se caracteriza principalmente por el desierto que lleva su nombre y por el sistema montañoso de la Sierra Madre Occidental. Es poseedor de una gran variedad de ecosistemas (desierto, pradera, costa-mar, selva, bosque), tradiciones, cultura, costumbres y hábitos.

La región sur del estado de Sonora cuenta con ricos y vastos recursos naturales y culturales, sin embargo, no se han explotado de una forma apropiada, por lo que no ha permitido alcanzar un desarrollo sustentable. La razón principal de ésta situación, es que no se presta especial atención a las comunidades locales que constituyen los grupos menos prósperos de la región, que al involucrarlos en actividades de turismo alternativo, podrían contribuir considerablemente en mejorar su situación económica y elevar su nivel de vida en general.

De manera particular, existen regiones con una gran diversidad de ecosistemas, propicios para practicar una gran variedad de actividades de recreación y turismo alternativo, identificadas a través de un diagnóstico realizado por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON en el resto del documento). Dicha Institución con visión estratégica y sentido social, determinó como una de sus cuatro líneas estratégica la de Ecoturismo y Desarrollo Sustentable. Por ello, elaboró el Plan Maestro de Ecoturismo del Sur de Sonora, que se convirtió hoy en día en Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora.

Como una de las primeras fases del proyecto, se elaboró con el apoyo de un despacho de consultoría experto en turismo (Tierras de Aventura México) una exploración física del sur del Estado, con el fin de identificar áreas potenciales para realizar actividades de turismo alternativo. Dicha actividad duró 25 días y consistió en un recorrido de aproximadamente 3,500 kms caminando, en automóvil, en bicicleta y kayak. Como resultado de la fase se encontraron áreas con una gran posibilidad, no sólo considerando aspectos físicos, sino también de posesión de tierras, comunidades interesadas, autoridades con apertura, como elementos básicos que permitiesen realizar el proyecto con éxito. Se englobaron en cinco regiones, las cuales se muestran a continuación y de manera gráfica el mapa:

Figura 1
Área con potencial turístico del Sur de Sonora



Fuente: ITSON, 2007.

- **Región 1. Costa de Guaymas**
Comunidades de La Manga y Manga II
- **Región 2. Sierra de Álamos-Río Cuchujaqui**
Comunidades de Álamos, La Aduana y La Sierrita

- **Región 3. Huatabampo**
Comunidades: Yavaros, Moroncárit, Huatabampito y Navojoa
- **Región 4. Presa de Oviachic**
Comunidades: Agua Caliente, Hornos y Buena Vista
- **Región 5. Yécora**
Comunidad de Yécora.

De las áreas identificadas se seleccionaron las regiones dos y tres, por dos razones fundamentales. La primera de ellas, es que tal como lo muestra el cuadro 1, son Municipios cuya competitividad y desarrollo representan una importante área de oportunidad. Por otra parte, geográficamente, se visualizó la posibilidad de integrarlas en una red, lo cual así se hizo, pero posterior a otras fases del proyecto.

Cuadro 1
Relación Competitividad – Desarrollo

	I.C.M.	TIPO	I.D.M.	TIPO
Agua Prieta	0.374	MEDIA	0.626	ALTO
Alamos	0.187	MUY BAJA	0.046	MUY BAJO
Bácum	0.268	MUY BAJA	0.287	BAJO
Caborca	0.391	MEDIA	0.524	ALTO
Cajeme	0.508	ALTA	0.691	MUY ALTO
Cananea	0.384	MEDIA	0.804	MUY ALTO
Empalme	0.376	MEDIA	0.466	MEDIO
Guaymas	0.435	MEDIA	0.559	ALTO
Hermosillo	0.607	MUY ALTA	0.821	MUY ALTO
Huatabampo	0.293	BAJA	0.294	BAJO
Magdalena	0.349	BAJA	0.647	ALTO
Navojoa	0.393	MEDIA	0.460	MEDIO
Nogales	0.532	MUY ALTA	0.688	MUY ALTO
Puerto Peñasco	0.401	MEDIA	0.678	MUY ALTO
Sahuaripa	0.248	MUY BAJA	0.279	BAJO
San Luis R.C.	0.399	MEDIA	0.619	ALTO

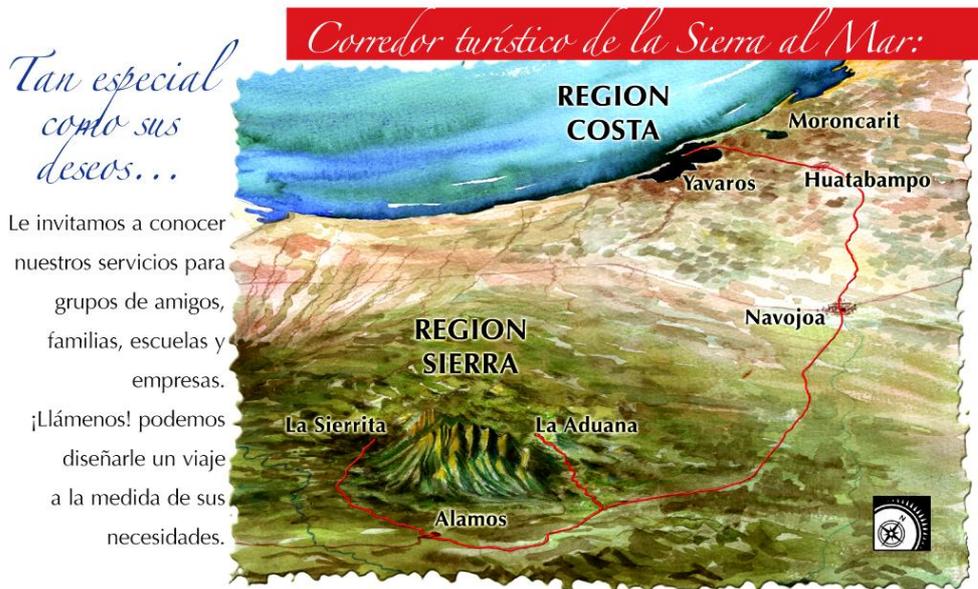
Fuente: Quijano Vega, G.A. (2007)

Identificadas las áreas y con la decisión de trabajar inicialmente en dos de ellas, se integró un equipo de trabajo, conformado por alumnos, maestros, consultores, miembros de las comunidades. Se recibió capacitación por parte de expertos en el diseño de productos turísticos, consistentes en recorridos en lancha, senderismo, caminatas, rappel, observación de aves, entre otros. Posteriormente se acudieron a las comunidades a sensibilizar a los miembros de las mismas, de la participación en el proyecto, se les impartieron cursos de turismo alternativo y planeación, así como talleres sobre guía turísticas. De tal manera que conjuntamente, se elaboraron los recorridos detonadores para cada comunidad que conforman las regiones.

Se recorrieron a pie por parte del equipo de trabajo las rutas diseñadas con el fin de verificar lo hecho en el diseño y finalmente con los ajustes necesarios se procedió a documentarlas. Aunado a ello, se elaboró el material promocional de la nueva oferta turística del sur de Sonora. Desde el primer momento con ellos, se les comentó de la integración de un Corredor integrado (Red), en el cual las diversas comunidades estarían unidas, como una sola oferta turística, que permitiese conjuntar un paquete turístico atractivo a visitantes nacionales y extranjeros. Con recorridos de la costa a la sierra y con múltiples actividades.

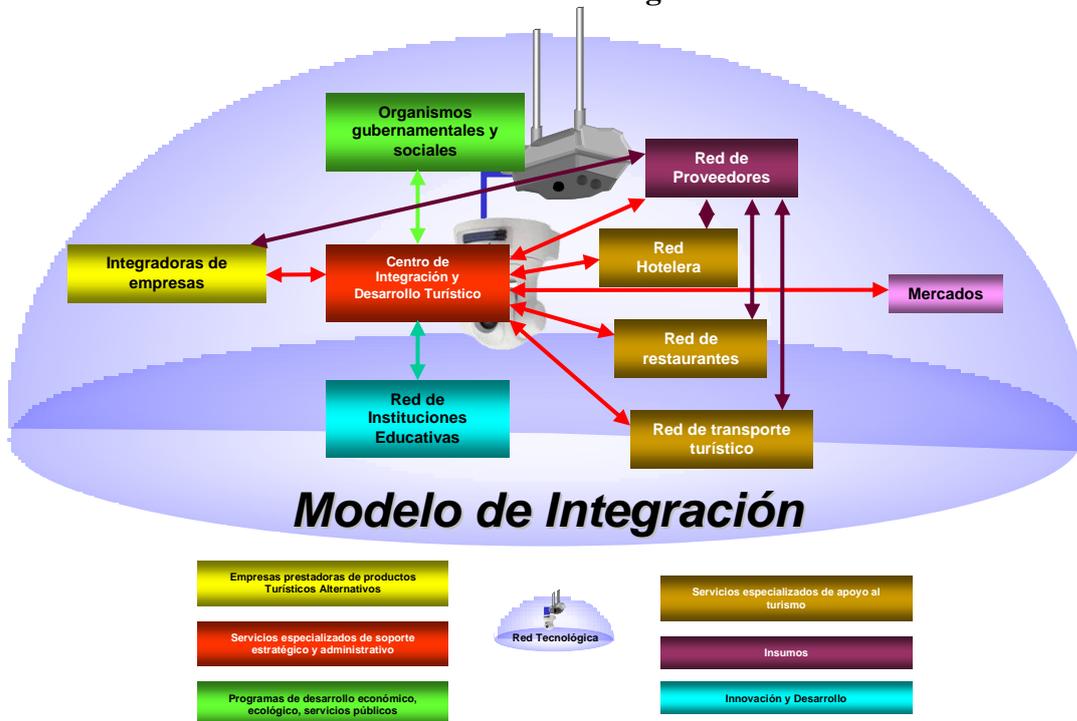
La Figura 2, muestra la relación geográfica de las regiones de la zona sur. Al hablar de redes, se consideraba no sólo una relación de este tipo sino, mediante la asociatividad. Considerando lo anterior, se elaboró un modelo de integración, el cual se ha denominado Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora, que considera no sólo el aspecto físico y geográfico, sino la integración como una Red, que se plasma en la Figura 3.

Figura 2
El corredor Turístico



Fuente: ITSON, 2007.

Figura 3
Modelo de Integración

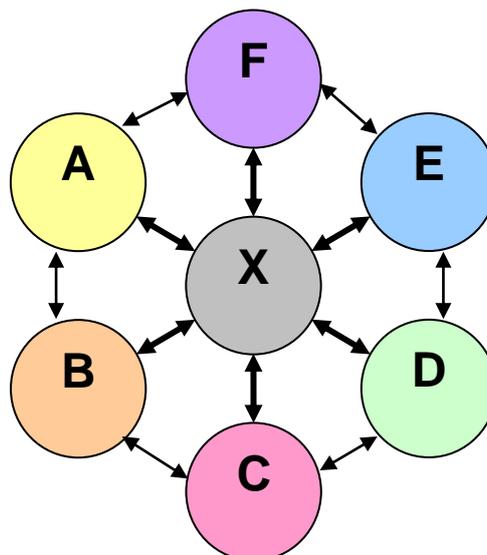


Fuente: ITSON, 2008.

Se aprecia como cada una de las organizaciones cooperan para atraer a los clientes de los distintos segmentos de mercado hacia las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos alternativos. Puede observarse también el ambiente tecnológico en el que todos los elementos se desenvuelven para intercambiar los bienes y servicios. Así como el acompañamiento especializado que reciben las empresas prestadoras de servicios turísticos alternativos de parte de las diversas organizaciones de soporte especializadas.

La complementariedad es uno de los factores esenciales dentro de la Red, cada una de las organizaciones contribuye con sus competencias esenciales aportando servicios altamente calificados y de calidad. Con ello, se pretende elevar la competitividad de todas y cada una de las empresas que lo integran. Una representación, con mayor claridad se puede ver en la Figura 4.

Figura 4
Seis organizaciones, una Red.



Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista managerial, economicista, administrativo, de eficiencia, el planteamiento anterior, busca y puede lograr beneficios económicos para las organizaciones que conforman la Red. No obstante, este hecho puede y debe visualizarse mucho más allá de una unión sólo con fines económicos, sino con otros elementos e implicaciones, por ejemplo el aspecto cultural y de manera particular la identidad. Por lo que surgen una serie de interrogantes que se plantean a continuación:

Pregunta general de investigación

¿Cuál es la relación entre la conformación de una red inter-organizacional turística y la identidad organizacional de una de sus organizaciones?

De lo cual se derivan las siguientes preguntas particulares:

¿Cuál es la estructura de la red inter-organizacional turística?

¿Cuáles son las características generales de la cooperativa turística de estudio?

¿Cuál es la identidad organizacional de la cooperativa?

¿Cuál ha sido el proceso de estructuración tanto de la red como de la identidad?

1.2 Justificación

El estudio de la identidad organizacional, la red inter-organizacional y por supuesto la organización se circunscribe a los estudios organizacionales. Existen diversos estudios de red, de identidad y de organización; no obstante, la aportación teórica se enfoca en el estudio de la interrelación de estos elementos y hacerlo desde un enfoque crítico y organizacional. Enfoque no visto hasta el momento en trabajos anteriores. Por lo tanto, la aportación mayor se encuentra referida al estudio del hecho social con estos tres elementos de manera conjunta.

Este trabajo se enfoca a las empresas mexicanas, de manera particular a las del sector turismo. En ese sentido, la contribución será a ellas. Las organizaciones por múltiples ventajas y con el fin de hacer frente a la dinámica social, buscan integrarse en redes. Con los beneficios no sólo económicos, sino culturales, sociales y hasta políticos. No obstante, poco o nada se habla de los posibles efectos en los aspectos culturales, por ello, el analizar un aspecto cultural como la identidad, permitirá detectar efectos de lo anterior en lo que son las organizaciones, lo que pueden ser y su relación con otros. Por ello, se logrará fortalecer a los estudios organizacionales con un mayor acercamiento al fenómeno organizacional.

CAPÍTULO

II

MARCO

TEÓRICO

Mapa Conceptual del Capítulo II

Un concepto tres visiones: Organizaciones, organización y organizar

Clegg y Hardy (1996); Jo Hatch, Mary (1997); Clarke y Clegg (1998)

Definiciones del concepto de organización

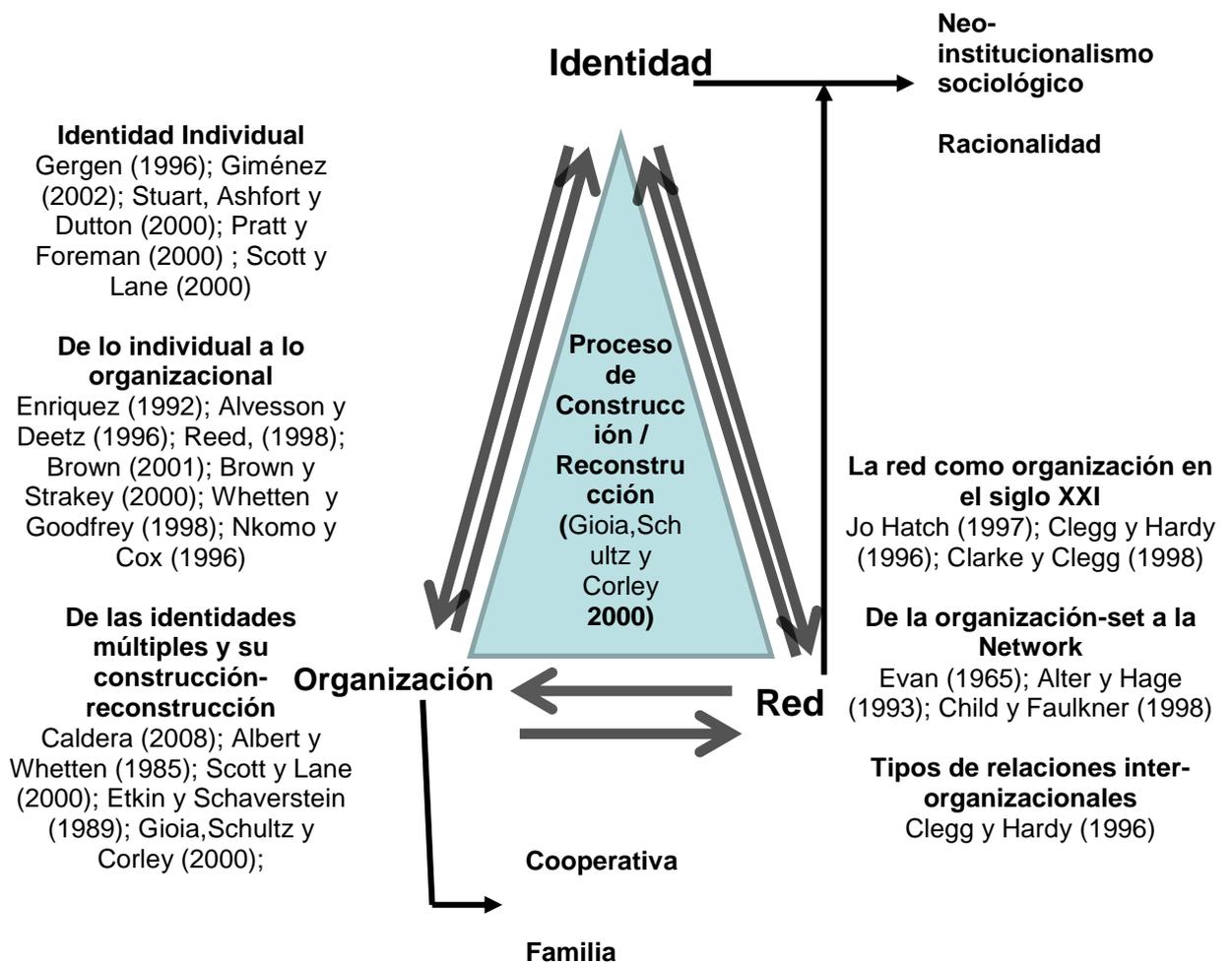
Scott (1992); Clegg y Hardy (1996)

La importancia y elementos de las organizaciones

Handel (2003); Leavitt (1965) citado por Scott (1992); Jo Hatch (1997)

Problemas comunes y formas de analizarlas

Scott (1992)



II.- MARCO TEÓRICO

2.1 Las múltiples visiones de lo que es la Organización

2.1.1 Un concepto, tres visiones.

Clegg y Hardy (1996) mencionan que en el estudio de las organizaciones se relacionan a éstas como objetos empíricos, a la organización como un discurso teórico y organizar como un proceso social. En el primer caso de las organizaciones como objetos empíricos, se refiere a que se ve algo cuando se observa una organización, pero cada uno puede ver algo diferente. Por ejemplo, al referirse a Teléfonos de México como una organización, con recursos, capacidades específicas, con reglas, con una historia, con empleados, clientes, y otros agentes interesados; todo esto, debe ser representado e interpretado si será una base para la acción.

Como investigadores, reiteran Clegg y Hardy (1996) se participa en estos procesos de representación e interpretación, se escoge el sentido empírico que se desea hacer de las organizaciones al decidir como representarla en el trabajo. La representación por cualquier dispositivo, siempre implica una elección concerniente a qué aspectos de la organización se quiere representar y cómo representarla. Por ejemplo, algunos ven a las organizaciones como caracterizadas por dimensiones como formalización, estandarización y rutinización; otros las ven mostrando variación, selección, retención y competencia, o incurriendo en costos de transacción; o distinguidas por culturas institucionalizadas. Que las organizaciones alcancen representación en términos particulares es siempre un efecto de un privilegio teórico proporcionado por ciertas maneras de observar, ciertos términos del discurso, y su representación conversacional. Al mismo tiempo, estos términos de

representación siempre son maneras de no ver, formas de no dirigirse a otras representaciones conversacionales, y, por lo tanto, formas de no reconocer otros atributos posibles de las organizaciones.

Son variadas las posturas, enfoques, disciplinas que dan cuenta del fenómeno organizacional. Es así, en ese mismo sentido la diversidad de la descripción de lo que es la “organización”. Aunado a lo anterior, el desarrollo histórico, la dinámica social, ejerce influencia para que sea una concepción cambiante y ajustable. Ejemplificando esto, Cooper (1990^a) citado por Reed (1993) menciona a la organización como la encarnación institucional de la difusión de la racionalidad instrumental o funcional dentro de las sociedades modernas y de las ventajas que se esperaba que soltaran de este proceso en términos de avance continuo del progreso social, sin embargo, ha sido reemplazada por un concepto que tensiona y manifiesta la incertidumbre natural de la vida de la organización en todas sus formas múltiples.

Clegg y Hardy (1996) hablan de la situación de la década de los 60’s y la actual. En la que evidentemente las cosas no son iguales. En aquellos tiempos la mayoría de las organizaciones estaban todavía sustentadas en la instrucción y vigilancia a través de comunicación personal, verbal o escrita, y contaban con el criterio profesional para controlar las áreas menos rutinizables de la vida organizacional. Las jerarquías eran la norma, las computadoras personales no habían sido inventadas, y el único medio de comunicación instantánea era el teléfono. Las nuevas tecnologías que desafiarían radicalmente los diseños de organización aceptados parecían impensables.

Con el paso del tiempo se ha observado la aparición de la organización virtual, en red, global y postmoderna. A medida que inicia un nuevo milenio, hay muchos nuevos fenómenos, nuevas condiciones, nuevas entidades e incluso nuevas organizaciones, para la exploración de los teóricos de la organización. En este punto inicial de pasado, presente y por que no del futuro, es pertinente retomar el esquema de Jo Hatch. En él se muestra de manera esquemática y clara la organización en metáforas, mismas que permiten explorar los paralelismos entre un objeto de interés, en este caso la organización y algo que es más conocido, o al menos conocido de una manera diferente.

Cuadro 2
Las metáforas de teoría de la organización

Perspectiva	Metáfora	Imagen de la organización como...
Periodo Clásico	Maquina	una máquina diseñada y estructurada por la administración para lograr los objetivos predefinidos
Moderna	Organismo	un sistema vivo que realiza las funciones necesarios para la supervivencia y adaptación a un mundo hostil
Interpretación-Simbólica	Cultura	un patrón de significados creados y mantenido por la asociación a través de valores, tradiciones y costumbres
Posmoderna	Collage	una teoría de la organización es un collage realizado a partir de pedazos de conocimiento y la comprensión donde ambos forman una nueva perspectiva que hace referencia al pasado.

Fuente: Jo Hatch, Mary (1997). Organization Theory. Modern, Symbolic and Posmodern Perspectives.

Como se ha mencionado, las modificaciones en la organización, inevitablemente, remiten a pensar en el futuro, en la nueva organización. Clarke y Clegg (1998) abordan desde un enfoque de cambio y nueva gestión los elementos de ella, manifestado en el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Los elementos esenciales de la Nueva Organización

Cambio discontinuo	Cambio organizacional	Enfoque de la nueva gestión	Competencias de la nueva gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio económico • Capitalismo desorganizado • Postmodernismo • Cambio interpersonal • Neo-humanismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura <ul style="list-style-type: none"> • Redes • Organizaciones con menos límites • Cultura <ul style="list-style-type: none"> • Individualismo colectivo • Estrategia <ul style="list-style-type: none"> • Espíritu emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de metaestrategias • Identidad, visión y operación de sistemas de gestión • Gestión del sentido, especialmente durante los períodos de discontinuidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias suaves: <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Confianza • Gestionar símbolos • Competencias duras <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Politiquero • Contratación

Fuente: Clarke y Clegg (1998), *Changing Paradigms. The transformation of Management Knowledge for the 21 century*, Harper Collins Business.

Plantea Gordon (2009) que en la actualidad, la organización, sus sistemas y políticas necesitarán inevitablemente ser dinámicas. El apoyo administrativo necesitará ser reducido. Puede quizá reorganizarse en una pequeña unidad central con varias divisiones operacionales, semiautónomas y ágiles con mayor libertad para continuar con el crecimiento, además de recuperar la innovación, la flexibilidad y la visión del cliente.

2.1.2 La organización desde diversos ángulos

Scott (1992) no sólo ofrece una, sino tres definiciones, que abarcan tres perspectivas, obviamente cada una de ellas con sus propias características y particularidades. Que si bien no se conjugan y logran un consenso, si ofrecen posibilidades dignas de analizarse con un marco más amplio. La primera definición es más apegada a una perspectiva de

sistema racional, la segunda asociada a la perspectiva del sistema natural y la última con la perspectiva de sistemas abiertos.

La perspectiva de sistema racional.- Afirma que las organizaciones son colectividades orientadas a la búsqueda relativa de objetivos específicos y relativamente muy formalizada exhibiendo las estructuras sociales. No sólo se centra en las características distintivas de las organizaciones, sino también en su estructura normativa.

La perspectiva de sistemas naturales.- Visualiza a las organizaciones como colectividades cuyos participantes comparten un interés común en la supervivencia del sistema y que participan en actividades colectivas, informalmente estructuradas, para asegurar este fin. Hace hincapié en las características que comparten con todas las organizaciones de las colectividades y centra la atención en la estructura de comportamiento.

La perspectiva de sistemas abiertos.- Describe a las organizaciones como sistemas interdependientes de las actividades de vinculación de las coaliciones cambiantes de los participantes, los sistemas se integran en dependencia o continuación de los intercambios y constituido por el entorno en que opera.

Clegg y Hardy (1996) aportan a la definición mencionando que las organizaciones son sitios de acción social situada más o menos abiertas tanto a conocimientos explícitamente organizados y formales, como la mercadotecnia, la producción, etc., así también a prácticas organizacionales incrustadas en la amplia estructura social, tales como las de género,

étnicas y otras relaciones culturales socialmente definidas, ellas mismas sujetos potenciales para conocimientos disciplinarios formalmente organizados, tales como la antropología, la sociología o, incluso, los estudios organizacionales.

En ese mismo sentido, Montaña (2007) comenta respecto a la propuesta de análisis organizacional de Enriquez, que la organización no es sólo un lugar de trabajo cuyo único objetivo sea que la persona se haga eficiente y eficaz, sino uno donde se juegan diversas apuestas en lo social como en lo personal.

“La organización, podríamos entonces pensar, es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales.” (Montaña, 2007:18)

Estas visiones, que pareciesen contradictorias, en realidad representan una diversidad que en ocasiones se vuelve complementaria, en la cual se conjuga lo tangible y lo intangible y que se convierte así en una “figura amorosa y amenazadora”.

2.1.3 Su importancia y elementos

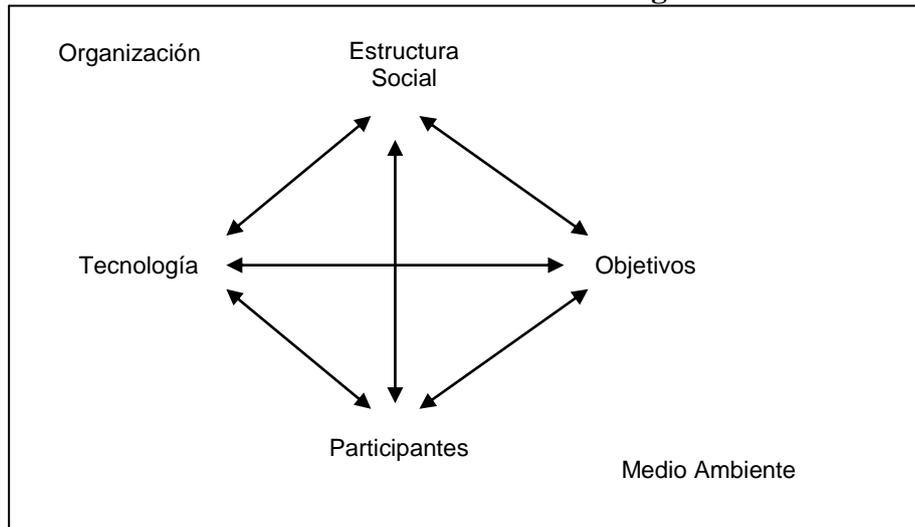
No hay necesidad de reiterar la aseveración de que la sociedad es una sociedad organizacional; las organizaciones son una prominente, si no la dominante, característica de las sociedades modernas. Lo anterior lo menciona Scott (1992) y agrega que la prevalencia de las organizaciones en cualquier arena de la vida social es un indicador de su importancia. Las organizaciones representan las extensiones de las personas. Las

organizaciones pueden conseguir objetivos que están totalmente más allá del alcance de cualquier individuo.

Otro indicador de su importancia, muy diferente, es la frecuencia con la cual las organizaciones son seleccionadas como la fuente de muchos de los males que acosan la sociedad contemporánea. Todos los reclamos se relacionan con su importancia social: su omnipresencia, su impacto sobre poder y estado, sus efectos sobre personalidad y funcionamiento. Una clase diferente de exposición razonada para justificar el estudio de las organizaciones indica su importancia sociológica: su estudio puede contribuir al entendimiento del mundo social. Handel (2003) refrenda lo anterior, mencionando que las organizaciones son importantes como objetos de estudio no sólo por derecho propio, sino también porque conforman a una sociedad más amplia y pueden reforzar varias formas de desigualdad social, las mejoran o desempeñan un papel central en crearlas.

Las organizaciones son diversas y complejas, por lo que para mayor claridad a continuación se muestra un modelo propuesto por Scott (1992) que simplifica las características centrales. Dicho modelo es una adaptación de Leavitt (1965), la diferencia radica en que éste no incluye al medio ambiente como un elemento. Se muestra el modelo en la Figura 5 y se describen cada uno de sus componentes:

Figura 5
Diamante de Leavitt: Un modelo de Organización.



Fuente: Scott (1992). Organizations. Rational, Natural and Open Systems. Adaptado de Leavitt (1965).

Estructura social.- Se refiere a los patrones o aspectos regulares de las relaciones existentes entre los participantes en una organización. Davis citado por Scott (1992) menciona a la estructura normativa que incluye valores, normas y expectativas de rol y estructura de comportamiento. Este componente se centra en el comportamiento presente, más que en las prescripciones para el comportamiento.

Los participantes-Actores Sociales.- Los participantes organizacionales son los individuos que, a cambio de una variedad de incentivos, hacen contribuciones a la organización (Barnard, 1938; Simon, 1976, citados por Scott, 1992)

Objetivos.- Los objetivos son tentativamente definidos como concepciones de deseos terminados, condiciones que los participantes tratan de realizar a través de sus actividades y del desempeño de sus tareas.

Tecnología.- Centrarse en la tecnología de una organización es ver a la organización como un lugar en el que algún tipo de trabajo se hace, como un lugar donde la energía se aplica a la transformación de materiales, como un mecanismo para transformar insumos en productos.

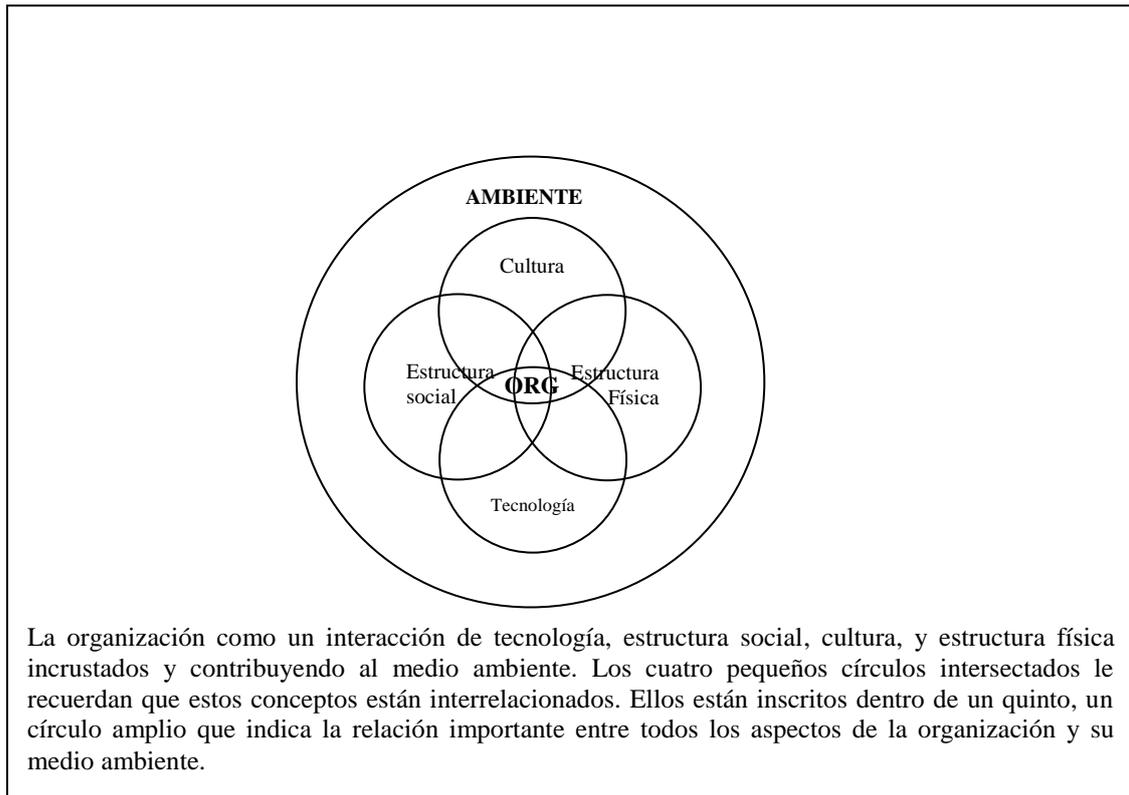
Entorno.- Cada organización existe en un medio ambiente determinado físico, tecnológico, cultural, social y al que debe adaptarse. Ninguna organización es autosuficiente, todos dependen para su supervivencia de los tipos de relaciones que establecen con los sistemas más grandes de los que forman parte.

Cada uno de estos elementos de organización-la estructura social, los participantes, los objetivos, la tecnología, el medio ambiente representa un componente importante de todas las organizaciones. Las organizaciones son, sistemas de elementos, cada uno de los cuales afectan y es afectado por los demás.

Un esquema similar es presentado por Jo Hatch (1997) en el que la organización es conceptualizada como tecnologías, estructuras sociales, culturas, y estructuras físicas o materiales que revisten e interpenetran una a la otra dentro del contexto de un medio

ambiente. Representa estas relaciones, el modelo que muestra la tecnología, la estructura social, la cultura, y la estructura física como círculos interconectados, rodeados y penetrados por un medio ambiente que ellas ayudan a constituir.

Figura 6
Modelo de cinco círculos



Fuente: Jo Hatch, Mary. 1997. Organization Theory. Modern, Symbolic and Posmodern Perspectives.

De los esquemas anteriores, se puede visualizar una coincidencia en tres elementos, que son: estructura social, medio ambiente y tecnología. La diferencia es en dos de ellos, ya que Scott incluye a los participantes y los objetivos, en tanto que Jo Hatch habla de estructura física y cultura.

2.1.4 Problemas comunes y formas de analizarla

Scott (1992) comenta que todas las organizaciones enfrentan problemas comunes. Todos deben definir (y redefinir) sus objetivos; todos deben inducir que los participantes aporten; todos deben controlar y coordinar estas contribuciones; los recursos deben ser obtenidos del ambiente y los productos o servicios distribuidos; los participantes deben ser seleccionados, entrenados, y reemplazados; y algún tipo de acuerdo de trabajo con los vecinos debe ser conseguido.

Además, se reconoce que todas las organizaciones son impactadas por una “maldición” común: una alta proporción de los recursos son utilizados en mantener la organización, más que en conseguir los objetivos especificados. Aunque las organizaciones son vistas como los medios para lograr fines, los medios mismos absorben mucha energía, y en el caso extremo, se convierten en fines.

Para el estudio de este y otros fenómenos en las organizaciones, existen posturas divergentes en cuanto al nivel de análisis en las mismas. Algunos investigadores están interesados en explicar el comportamiento individual dentro de una organización. En este nivel social psicológico, las características de la organización son vistas como contexto o medio ambiente, y el investigador intenta explorar su impacto en la actitud o el comportamiento de los individuos.

En el segundo nivel, la principal preocupación es explicar las características estructurales y los procesos sociales que caracterizan a las organizaciones y sus sub-divisiones. En

tanto, en el tercer nivel de análisis, la atención se centra en la organización como un actor colectivo en funcionamiento de un sistema más amplio de las relaciones. En este nivel ecológico, el analista puede elegir, ya sea para examinar la relación entre una organización específica o clase de organizaciones y el medio ambiente o para el examen de las relaciones que se desarrollan entre un número de las organizaciones consideradas como un sistema interdependiente. Los tres tipos pueden resultar útiles como un indicador aproximado para distinguir entre las grandes categorías de estudios.

2.2 De la identidad individual-única a la organizacional y múltiple

Desde de la antigüedad el fenómeno de la identidad ha sido reconocida, de manera explícita o no. Quizá el antecedente más remoto, en el aspecto religioso, sea precisamente el Génesis. En dicho libro de la biblia se menciona que Dios “creo al hombre a su imagen y semejanza” (Adán). Posteriormente de su costilla creó a la mujer (Eva). Lo anterior refleja un decreto de persona y por consiguiente de identidad, una obligación explícita de ser como el otro, de asumir la imagen del otro, de actuar como el otro. No obstante, tanto Adán como Eva en sus acciones demuestran la necesidad de libertad, de ser ellos mismos, de crear su propia esencia.

2.2.1 Identidad Individual

Antes de continuar con el tema, es preciso y de suma importancia clarificar lo qué es la identidad, comentando las aportaciones teóricas al respecto, recorriendo un camino desde lo individual hasta lo organizacional, con mayor énfasis en lo organizacional, que es el destino principal de este trabajo. Si surge la pregunta en este momento de por qué estudiar a la identidad, en un mundo tan cambiante, de incertidumbre y grandes modificaciones en las estructuras sociales, se puede retomar que precisamente “Un sentido de la identidad sirve de timón para navegar aguas territoriales difíciles” (Stuart, Ashfort y Dutton, 2000:13).

Se dice que la identidad debe responder a tres preguntas básica ¿Quién soy? ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son los otros? Aplica no sólo a nivel individual, sino también a nivel organizacional. Caldera (2008) menciona que es el proceso social inacabado, producto de las relaciones con otros, con el ambiente, con uno mismo y con lo sagrado e inexplicable, creando sistemas de representación que dan sentido a la organización.

Respuestas a lo anterior, se tienen diversas. Pereda (1997) dice que como persona se es:

1. Un cuerpo subjetivizado,
2. Una historia psicológica en revisión constante,
3. Un nudo de relaciones sociales,
4. Un yo “formal” que hace disponer del punto de vista de la tercera persona.

Considerando estas cuatro dimensiones, el concepto de identidad personal no sólo es, un concepto multi-referencial y crítico, sino también polémico, ya que lleva a ver a la persona como “totalidad heterogénea”, “identidades en conflicto”. Por lo que lo que podría denominarse “mi identidad” no es sino una configuración de varias dimensiones que pueden estar en conflicto.

Aunado a la complejidad anterior, Pratt y Foreman (2000) consideran que la relación entre los individuos y la organización es recíproca: así como el comportamiento de ella puede influir en el comportamiento de las identidades individuales, el comportamiento individual puede influir en la entidad de la organización. Esto se reafirma en el sentido de que “la teoría y la investigación sugieren que la identidad de los miembros y la identidad de la organización, están estrechamente relacionadas (Ashforth y Mael, 1989, Brown, 1997; Dutton et al., 1994; Elsbach y Glynn, 1996; Elsbach y Kramer, 1996, citados por Scott y Lane, 2000:43)

Gergen (1996) señala que la identidad debe ser entendida como la autoconcepción, no es una estructura cognitiva privada y personal del individuo, sino un discurso acerca del yo, es decir, la representación de los lenguajes disponibles en la esfera pública. El yo se construye a partir de las propias auto-narraciones. Así las personas conceden significado a sus vidas y relaciones relatando su experiencia. Comprender una acción humana, es en realidad, situarla en un contexto de acontecimientos precedentes y consecuentes.

En ese sentido:

“La identidad es el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales

(individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado” (Giménez 2002:38)

Lo anterior, refleja la incesante búsqueda de la identidad individual por conocerse, reconocerse, definirse y redefinirse. De saber ¿Quién soy? en una incertidumbre del resto ¿Quiénes son los otros? Y su relación con ellos ¿quién soy en relación con ellos? De tal manera que la identidad individual tiene relación no sólo con otros de manera individual, sino con otros de manera grupal. Es ahí donde entran las organizaciones, de lo cual se habla a continuación.

2.2.2 De lo individual a lo organizacional

El estudio de la identidad individual, evidentemente es importante. Pero ese fenómeno trasladado a la organización, refiere una mayor relevancia por su impacto y complejidad. Esto lo reafirma Brown (2001) al mencionar que la psicología ha estado preocupada mucho tiempo en el nivel individual, no obstante, cada vez más los grupos y las organizaciones han llamado la atención, tomando así un mayor auge y con ello atención y dedicación de investigadores de diversas áreas.

Es tal la importancia de la identidad organizacional que incluso, “en diferentes grados, las personas obtienen parte de su identidad y sentido de sí mismo de las organizaciones o grupos de trabajo a los que pertenecen. De hecho, para muchas personas su ética profesional y / o la identidad organizacional puede ser más importante que las identidades basadas en el género, edad, etnia, raza o nacionalidad” (Brown y Strakey, 2000:102)

Enriquez (1992) comenta que toda organización aspira a una identidad, ya que la falta de una identidad precisa impide tanto a sus miembros, como a los clientes y en general a las personas, el percibirla con claridad y aceptar los mandatos que ella profiere. En tanto, Pratt y Foreman (2000) describen las aportaciones del reconocimiento de las identidades múltiples, tanto a nivel individual, organizacional como social. Se enfocan al estudio del papel del gerente en la gestión de las múltiples conceptualizaciones sobre "quiénes somos", como una organización.

Dichos autores mencionan que la identidad puede surgir de una persona, especialmente si esa persona es un miembro poderoso de la organización, pero si no es compartida con el resto de los miembros para hacerla propiedad colectiva, no se puede hablar de identidad organizacional. Scott y Lane (2000) hablan en el mismo sentido, especificando que esos atributos que ellos llaman creencias, deben ser compartidas entre los directivos y los stakeholders.

La identidad organizacional consiste en "los atributos de la organización que los miembros sienten que son fundamentales (esenciales) únicos (distintivos) y que persisten dentro de la organización en el tiempo (duraderos)" Pratt y Foreman (2000:20). Pero son Albert y Whetten desde 1985, quienes por primera vez comentaban del conjunto de características de una organización que sus miembros creen centrales, distintivas y perdurables. Ríos (2004) menciona al respecto de la definición que ha sido adicionada y criticada por otros, dando especial atención a la perdurabilidad. Misma que en tiempos

pasados, en sociedades y organizaciones tradicionales bien pudiese ser considerada una perdurabilidad relativa.

Enfocado en lo mismo, sobre todo en el tercer elemento (perdurabilidad) Gioia, Schultz y Corley (2000) se refieren a este concepto en relación con otro que pudiese parecer sinónimos, pero que hay una diferencia sutil, pero importante: la continuidad. Por ello, es útil diferenciar entre una identidad permanente y una identidad que tengan continuidad. Una identidad que es permanente implica que la identidad sigue siendo la misma con el paso del tiempo, que tiene algo de permanencia. Una identidad con un sentido de continuidad, sin embargo, es una que sufre cambios en su interpretación y significado, manteniendo al mismo tiempo las etiquetas de creencias y valores "fundamentales" que se extienden en el tiempo y el contexto.

Es en el año 2006, que Whetten, con la evidencia de acuerdo a las aportaciones teóricas de una diversidad de conceptos sobre identidad y afirmando que esta carecía precisamente de identidad, hace una revisión y llama a fortalecerla proponiendo una división analítica en un nivel funcional (Distintivo) y un nivel estructural (Central y Perdurable). Se considera para ello, como:

Distintivo: al subconjunto de los atributos de una organización que son pertinentes para el estudio de su identidad, que han demostrado repetidamente su valor como rasgos distintivos de la organización. En esencia, estos referentes de identidad especifican a quien un agente de organización es similar y de qué manera es diferente de todos los demás (Greenwood y Hinings, 1993; Lounsbury y Glynn, 2001; Mohr y Guerra de Pearson, en

prensa; Scott, 2001, citados por Whetten, 2006). Si los atributos específicos de organización no son considerados esenciales para distinguir la organización de otras, no hay ningún valor teórico al referirse a ellos como referente de identidad.

Central: a lo que los miembros consideran el conocimiento esencial sobre su organización

Perdurable: a los elementos organizacionales que han resistido la prueba del tiempo. Las organizaciones intencionalmente perpetúan sus características centrales y distintivas, preservando para mañana lo que las ha convertido en lo que y / o quienes son hoy.

Si algo no es una característica central y permanente de una organización, en términos prácticos, no es probable que pueda ser invocada como un rasgo distintivo, y por lo tanto queda fuera del dominio especificado para este concepto. Del cumplimiento de lo anterior, surgen los referentes de la identidad organizacional, que pueden concebirse como los recordatorios institucionalizados de importantes decisiones en la organización, sin embargo, no todas las características de organización institucionalizada califican como referentes de identidad, pero todos los referentes de identidad deben ser características institucionalizadas de una organización (Whetten, 2006)

Por otra parte, tanto Gioia (1998) como Whetten y Goodfrey (1998) hablan de tres perspectivas de ver y estudiarla: Funcionalista, interpretativista y posmoderna. Mismas que se explican a continuación:

Perspectiva Funcionalista: la identidad tiene evidentemente insinuaciones de objetividad. Se habla de la identidad como creencia institucionalizada sobre quienes somos.

Perspectiva Interpretativa: la identidad tiene base en el constructivismo y se define como el sistema continuamente renegociado sobre quienes somos como organización

Perspectiva Posmoderna: la identidad deriva su impacto de suposiciones que prevalecen implacablemente en lucha o combate y define que la identidad se construye con poner atención a las declaraciones momentáneas y hechos fragmentados sobre quienes somos y como nos consideramos a nosotros mismos.

Con base en un enfoque modernista, racional, funcionalista, la identidad puede ser vista como algo estático, determinado de manera natural y único, que en palabras de Caldera, ha entrado en crisis como algo estable, esencial y dotado de coherencia y unidad. En contraparte, se observa con un enfoque más abierto y crítico, se ha vuelto autónoma, no determinada, ya que los individuos, grupos y sociedades forjan su subjetividad y construyen y reconstruyen su identidad.

Acompañando a esta idea de pasar de identidad natural a una construida, está otra vertiente de la unicidad a la multiplicidad. La idea de identidades múltiples, algunos autores no la ven como tal, sino simplemente como diferentes niveles de estudio. Es así como Nkomo y Cox (1996) considerando la complejidad del individuo y a la organización como construcción de diversas identidades individuales, refiere la necesidad para su mayor

comprensión y entendimiento de estudiarlas en cuatro niveles: individual, grupal, organizacional y societal.

Pratt y Foreman (2000) citan a otros estudiosos y ellos mismos reconocen la existencia de identidades múltiples, cuando existen diferencias respecto a lo que es esencial, distintivo y duradero en la organización. En esta delimitación de lo que es, se agrega lo que no es, de tal manera que identidades múltiples conllevan variadas concepciones de la organización. Evidentemente, para que una organización tenga múltiples identidades organizacionales, deben existir varios puntos de vista diferentes acerca de lo que es central, de carácter distintivo y duradero sobre la organización. Aunque no necesariamente esta diversidad está en conflicto, ser antagónica o ser general, ya que pueden “residir” en grupos dentro de la organización.

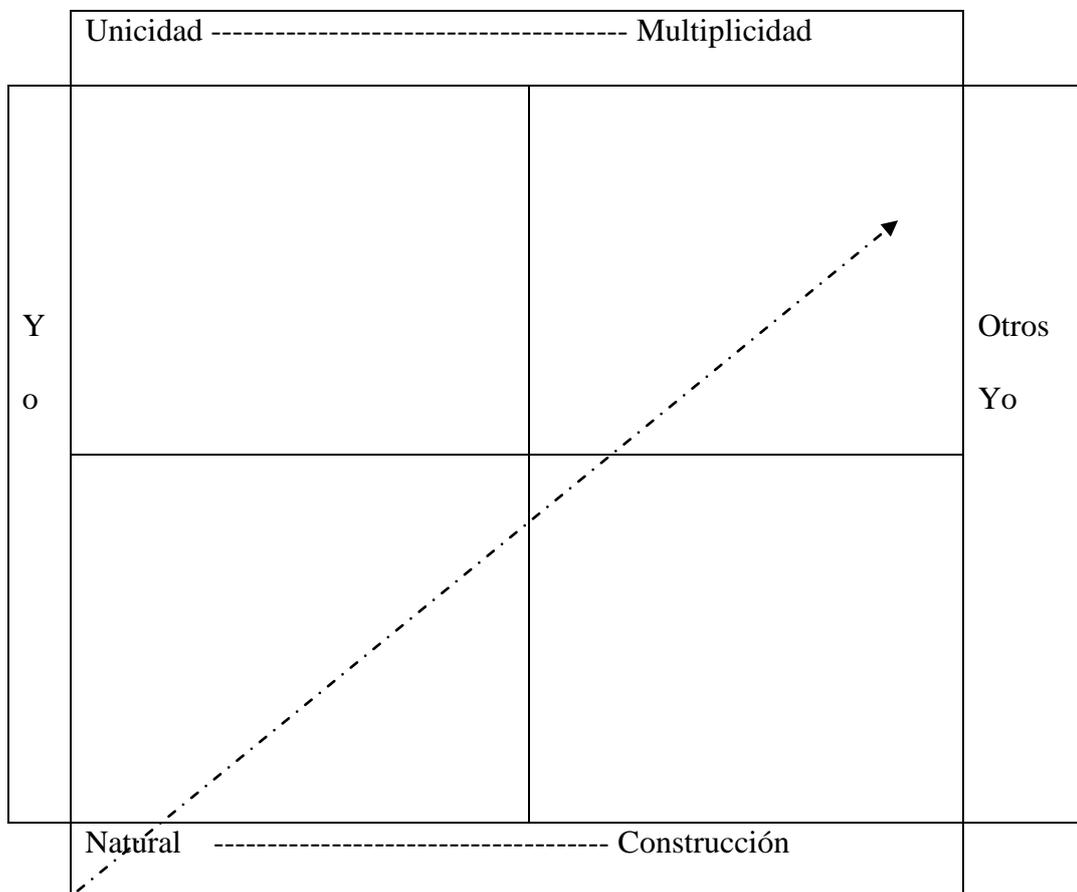
Considerando una relación entre las posturas de Nkomo y Cox, así como la de Gioia y Whetten y Goodfrey, en el sentido, de considerar a identidad como fragmentada, múltiple y subjetiva, la forma más conveniente de considerarse es en los cuatro niveles, que permita contar con una visión más amplia de la misma.

En el aspecto individual, el sujeto descentrado posmoderno de la organización y múltiples identidades es visto como el producto de varios discursos y técnicas fabricadas, de formas literales, lingüísticas, tecnológicas y éticas, el cual se convierte en un proyecto socio-psicológico viable (Reed, 1998: 1999). Como idea complementaria Alvesson y Deetz (1996), comentan que el posmodernismo rechaza que el individuo tenga una identidad

segura y unitaria e incluso va más allá al sugerir que la concepción unitaria del hombre siempre ha sido un mito.

Retomando los elementos anteriores que se plantea como idea inicial, se pretende un acercamiento al estudio de la identidad considerando los siguientes elementos plasmados en el Figura 7

Figura 7
De lo único-natural a lo múltiple-construido



Fuente: Elaboración propia.

Lo que se pretende mostrar con el esquema es como la identidad organizacional puede estudiarse considerando dos fuentes esenciales. La propia organización en este caso identificada como el Yo, vista como una integridad o la visión de cada uno de sus miembros, otras personas de la sociedad y organizaciones, que conforman los otros Yo. En tanto sea mayor el número de miembros que opinen de la organización, así como mayor el número de otros yo, se podrá graficar dicha visión como si fuese una ecuación lineal simple, y así considerando los elementos. En la gráfica se muestra ello con la línea punteada.

Por lo tanto, si se considera dicho movimiento, entre mayor sea los yo y otros yo con visión distinta de la identidad, se apegarán más una visión construida y múltiple. Si el yo y otros yo son menos, casi únicos, entonces la identidad se considerará como más apegada a que sea natural y única. Un acercamiento que permitirá entender y adentrarse en mayor medida a este fascinante tema de estudio.

2.2.3 De las identidades múltiples y su construcción

La identidad organizacional tiene su parte interna (identificación) y su parte externa (imagen), estas dos relaciones a partir de sus cambios, puede impactar en la misma, por lo cual se re-construye, adapta, fragmenta y multiplica (Caldera, 2008). En esta idea de ajuste identitario, Albert y Whetten (1985) citado por Pratt y Foreman (2000), comentan que la identidad puede ser modificada cuando una organización joven pierde su fundador, o cuando cualquier organización experimenta cambios drásticos en su composición.

Scott y Lane (2000) sostienen que la identidad organizacional se entiende mejor como controvertida iterativa y negociada a través de las interacciones entre los administradores y los stakeholders (las partes interesadas). De igual manera, Etkin y Schaverstein (1989) consideran que la identidad a menudo se descompone en una dicotomía donde coexisten el orden y el desorden, la estabilidad y la inestabilidad, la certeza y la incertidumbre; esto quebranta la identidad y hace que se complementen uno al otro. Muestra que existen formas diferentes de actuar y pensar que no se eliminan una a la otra sino que están asociadas de un modo simbiótico.

El concepto fundamental en este enfoque es la invariancia, que explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de la identidad. Sostiene a su vez que en los rasgos de identidad no hay cambios por contradicciones internas, por ejemplo debido a la inestabilidad en las relaciones de poder o los conflictos entre objetivos, sin embargo, reconoce que si son susceptibles de transformación, pero ello no significa que hay una refundación de la organización, no hay una identidad nueva sino diferente. Sólo corresponde decir que se ha mantenido o no. Se habla de elementos que existen, se distinguen, permanecen o bien desaparecen, pero no de elementos conflictivos, problemáticos o mejorables. Se sabe que una organización ya no es la misma porque a partir de ciertos eventos, sus invariancias se convierten en historia, leyenda, anécdota o biografía.

Es debido a la preferencia por el orden y la estabilidad a la luz de la necesidad de un cambio, razón por la que las organizaciones deben aprender a cambiar de alguna manera y, sin embargo, seguir siendo las mismas (véase Gagliardi, 1986, citado por Gioia, Schultz y Corley, 2000).

Las ideas anteriores, de cambios en la identidad, que si bien puede parecer una paradoja, al hablar de cambio en la identidad, pero luchando por seguir siendo la misma, se complementa con la afirmación de que la identidad organizacional se construye y re-construye a partir de un proceso dinámico, en el cual interviene no sólo lo interno de la organización, sino también lo externo, razones por las cuales, dicha re-construcción implica la interacción de múltiples factores en el contexto específico de la organización, es decir, que puede considerarse como adaptable a los cambios organizacionales (Gioia, Schultz y Corley, 2000).

2.2.4 Debates actuales de la identidad organizacional

Driver (2009) entra al debate destacando que lo que ha sido insuficientemente explorada en la teoría de la identidad organizacional hasta la fecha es el carácter imaginario del discurso de la identidad organizacional. Es decir, independientemente de si la identidad es unitaria o plural, homogénea o heterogénea, permanente o temporal, o no, se construye en torno a la ilusión o fantasía de que ella misma puede ser definida. Dicho de otro modo, cualquier respuesta a las pregunta sobre quiénes somos y qué queremos como organización son imaginarios al igual que las respuestas a las preguntas sobre las personas que son y lo que quieren.

Desde un punto de vista Lacaniano, tales respuestas son imaginarias, ya que constituyen un esfuerzo consciente para cubrir una carencia inconsciente en el sujeto que no se pueden superar (Lacan 1988a, b, citado por Driver, 2009). Todos los sujetos se dividen entre el esfuerzo consciente de conocer la identidad y cumplir con el deseo y los trastornos inconscientes que inevitablemente hacen esos esfuerzos inútiles.

Whetten (2006) en una crítica y en algunos momentos lo que pudiese parecer una autocrítica, menciona que “el concepto de identidad organizacional sufre una crisis de identidad”, en el sentido de que, en ausencia de un claro significado de lo central, permanente y distintivo (CPD), no ha podido estar a la altura de su propia definición estándar. Ha invocado incompatible tratamientos del concepto de propiedades distintivas. Por ejemplo, se observa que en algunos casos, se ve como una subjetiva propiedad de los observadores, mientras que en otros casos, se describe como una verificable propiedad de las organizaciones.

Además, aunque la identidad organizacional es descrita por algunos autores como una propiedad altamente estable de las organizaciones, otros la caracterizan como una propiedad relativamente maleable, fácil y habitualmente alterada para reflejar las circunstancias cambiantes del medio ambiente.

Corley et al (2006), coinciden con Whetten al comentar que a pesar de su amplio uso en los estudios organizacionales, la identidad no está sólidamente definida. Existe una proliferación de las definiciones, donde más profundas cuestiones, incluidas las

contradicciones entre los supuestos ontológicos y epistemológicos subyacen en cada conceptualización.

Nag et al. (2007) al analizar una experiencia de “no éxito”, buscan una explicación que originó que un cambio organizacional no se logrará de acuerdo a lo esperado. Determinan mediante su estudio que la práctica, actúa como un eje de conexión de identidad organizacional y el conocimiento. Es a través de la práctica que uno influye sobre el otro. La identidad influye en el uso del conocimiento mediante la conexión de los conocimientos a la acción y el conocimiento influye en la identidad proporcionando a los marcos de conducta para su manifestación y mantenimiento y, por tanto, se convierte en clave para entender el fracaso de la transformación de la empresa TekMar.

Se hizo evidente que estas relaciones, constituye la fuente de las tensiones y relaciones de poder que ayudó a socavar el esfuerzo del cambio en sí. La comprensión de la compleja interacción de la identidad, conocimiento - práctica no sólo ofrece una base para una mejor comprensión teórica del cambio organizacional, sino que también proporciona una base para una mejor comprensión de algunos de los factores de disuasión para el mismo. De esta tríada, el conocimiento (contenidos) es probablemente el más fácil de cambiar. En tanto, si los conocimientos y prácticas de uso profundo se relacionan con la identidad es probable que sea mucho más difícil de cambiar.

Ravasi y Schultz (2006) agregan que las nuevas dinámicas de representación de la identidad, parecen destacar las respuestas a lo externo, ya sea a través de la manipulación de la percepción externa o a la adaptación a los cambios externos más que de la coherencia

interna. En su estudio concluyen que la cultura de la organización, las respuestas a las amenazas a la identidad, junto con las imágenes externas, impulsa la dinámica de la identidad.

Sus resultados proporcionan pruebas de una relación dinámica entre la cultura organizacional, identidad e imagen, así como la función de la cultura en la información y sensemaking (la construcción de la interpretación ambigua de estímulos ambientales) y apoyo en los procesos desensegiving (intento deliberado de formar la interpretación de otros) provocados por los cambios externos que inducen a los miembros reevaluar los aspectos de su identidad organizacional. Sugieren que las funciones de imágenes externas y el papel de la cultura de la organización que afecta la respuesta de la organización a las amenazas a la identidad, pueden ser más abordadas por la literatura actual sobre la identidad organizacional.

Corley y Gioia (2004) hablan de dos aspectos parecidos relacionados con la identidad: La ambigüedad y el conflicto. En el primero de los casos, las discrepancias entre la identidad de la organización y la imagen (específicamente, la imagen externa interpretada y las discrepancias temporales de la identidad), junto con los cambios en los comparadores sociales de la organización, tiene como resultado un estado de incertidumbre en el que los miembros de la organización tienen dudas acerca de lo que ellos son como una organización.

Cuando los miembros se enfrentan con la prueba para manejar este sentido de la ambigüedad, ellos crean los significados para las etiquetas de la identidad de los acontecimientos, de las acciones, y de las discusiones dentro de la organización acerca de lo que la organización es, como evidenciado por imágenes interna y externamente proyectada y el idioma escogidos para describir la organización. Estos significados socialmente construidos a menudo vienen de la cima hacia abajo a causa de la importancia estratégica de una identidad clara de la organización y el sensegiving imprescindibles engendrado por la necesidad de los miembros para el sensemaking tras la ambigüedad de la identidad. Si estos significados proporcionan un sentido coherente de la identidad colectiva, entonces la estabilidad puede surgir en las percepciones de los miembros, la ambigüedad bajará.

El conflicto de la identidad, implica múltiples identidades de la organización que rivalizan para la preeminencia o el privilegio, en la que cualquiera podría servir viablemente como una respuesta colectiva a la pregunta ¿Qué somos? pero ninguna son mutuamente compatibles. Hay claridad en los reclamos o identidades que compiten para entender lo que la organización es, pero no hay claridad en cuál es la más apropiada.

La ambigüedad de la identidad, por lo tanto, no implica necesariamente múltiples reclamos de identidades. La ambigüedad puede existir aún cuando no existe ningún reclamo de la identidad, o los miembros no sientan que la organización tiene una identidad definitiva. Puede ocurrir cuando una sola identidad de la organización está en transición o ha sido

cuestionada por un acontecimiento o la reacción exógena o endógena, o puede ocurrir cuando las identidades múltiples habitan el mismo contexto cognoscitivo compartido pero no chocan entre ellas. Por ejemplo, si dos reclamos de identidad "innovador" e "independiente" están presente en un contexto particular, no hay ningún motivo para que ellas necesiten chocar, sin embargo, quizás sea la fuente de la ambigüedad qué significa ser innovador o independiente.

2.2.5 El Proceso de institucionalización

Jepperson (1999) menciona que para el concepto de institución, aún debido a su importancia, no existe una claridad y cuidado en su uso, por el contrario lo califica como la existencia de una gran variedad y vaguedad. Ejemplifica diciendo que se retoma el término para hablar de asociaciones, relacionado con los efectos ambientales y otros más a efectos culturales e históricos. No obstante, afirma que en casi todos los casos el concepto refleja reglas compartidas vinculantes con los actores sociales, y que estructuran sus actividades y sus interacciones recíprocas, al igual que las reglas que regulan la práctica de un deporte estructuran las actividades y las posibles interacciones de los jugadores que lo practican. Montesquieu, Durkheim y Weber han visto a la institución como elemento que “instituye” la vida social, confiriéndole identidad, dirección y sentido (Lourau 1970, citado por Del Castillo; 1997).

Para determinar el alcance de la institución, es importante remitirse a las reglas, esas que son compartidas y determinan las interrelaciones entre los actores. En ese sentido, Del

Castillo (1997), distingue entre reglas regulativas y las constitutivas. Las primeras se refieren a las que son percibidas por los propios actores y observadores externos como objetivas y acompañadas de incentivos y castigos, en tanto las segundas son tácitas no fácilmente observables y que configuran la identidad de los actores y el sentido subyacente a las interacciones que estos despliegan.

Lo anterior, se logra consolidar a través de la institucionalización, la cual conlleva procesos en los que los procesos sociales, las obligaciones o las realidades llegan a tomar un estatus de reglas en el pensamiento y la acción social (Meyer y Rowan 1999:80). Aunado a lo anterior, estos autores afirman que muchas de las posiciones, políticas, programas y procedimientos de las organizaciones se cumplen debido a la influencia de la opinión pública. Esos elementos de la estructura formal reflejan poderosas reglas institucionales que funcionan como mitos racionales institucionalizados.

Sin embargo, los mitos racionalizados pueden causar en la organización inconsistencias que se presentan en el momento en que las reglas entran en conflicto con la lógica de la eficiencia creando una enorme incertidumbre. Así, reiteran los autores, las organizaciones deben trabajar en concatenar los elementos ceremoniales con las actividades técnicas. Esto puede lograrse básicamente de dos formas: la separación entre la estructura y las actividades o bien con la lógica de la confianza en la que los participantes se comprometen con esos mitos y la estructura.

De acuerdo con Krasner 1988, citado por Del Castillo; 1997, la mediación de las instituciones tiene dos dimensiones, que se pueden representar como dos ejes:

Horizontal o conectivo: se refiere a la coherencia interna de las instituciones y al tipo de encadenamiento y relaciones que mantienen con otras instituciones u órdenes institucionales.

Vertical: El modo en que las instituciones configuran la identidad de los actores y modelan sus posibilidades de acción.

En la medida que las instituciones se incorporan en entramados institucionales más amplios – horizontal- y cuanto más profundizan sus raíces en la identidad de los actores – vertical-, crecen los costos del cambio voluntarista por medio de la acción colectiva, de la manera que no lo vuelve imposible, pero si mayormente improbable.

DiMaggio y Powell (1999) mencionan que los campos organizacionales altamente estructurados proporcionan un contexto en que los esfuerzos individuales por tratar con la incertidumbre y las limitaciones, conducen en conjunto a la homogeneidad de estructura, cultura y producción. Entendiendo como campo organizacional el conformado por organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores, consumidores, agencias reguladoras y en general organizaciones que dan servicios o productos similares.

Galaskiewicz (1999) se concentra en la acción colectiva y en la construcción de instituciones en el nivel del campo inter-organizacional. En ese sentido, sugiere que al estudiar la construcción de instituciones, es importante ubicar los acontecimientos dentro

de un contexto histórico, mantener con claridad la distinción analítica entre los órdenes micro - macrosociales y definir una opción analítica que puede ser: un modelo de etapas de desarrollo, análisis causal o u enfoque normativo.

Para lograr lo anterior, el proceso de definición institucional o estructuración se da en cuatro etapas de acuerdo a DiMaggio:

1. Aumento en el grado de interacción entre las organizaciones
2. Surgimiento de estructuras inter-organizacionales de dominio y de patrones de coalición claramente definidos
3. Incremento en la carga de información de la que deben ocuparse las organizaciones.
4. Desarrollo de la conciencia entre los participantes de que están en una empresa común.

Una vez que se da esto, surgen fuerzas que hacen a las organizaciones cada vez más similares. Sus estrategias racionales de manera individual pueden dejar de serlo si se adoptan en gran número. Pueden tratar de cambiar (estructura, cultura, metas, programas, misión) constantemente, pero después de cierto tiempo en la estructuración del campo mencionado, el efecto del cambio individual es reducir la diversidad dentro del mismo.

El concepto que engloba esa tendencia hacia lo homogéneo es Isomorfismo. Para Hawley 1968, citado por DiMaggio y Powell;1999, el isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una organización en una población a parecerse a otras organizaciones que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Esto puede darse de acuerdo a DiMaggio y

Powell por tres mecanismos: 1) por coerción, por influencias políticas y legitimidad; 2) por mimetismo, que es por respuestas estándares a la incertidumbre y 3) por norma, asociado con la profesionalización.

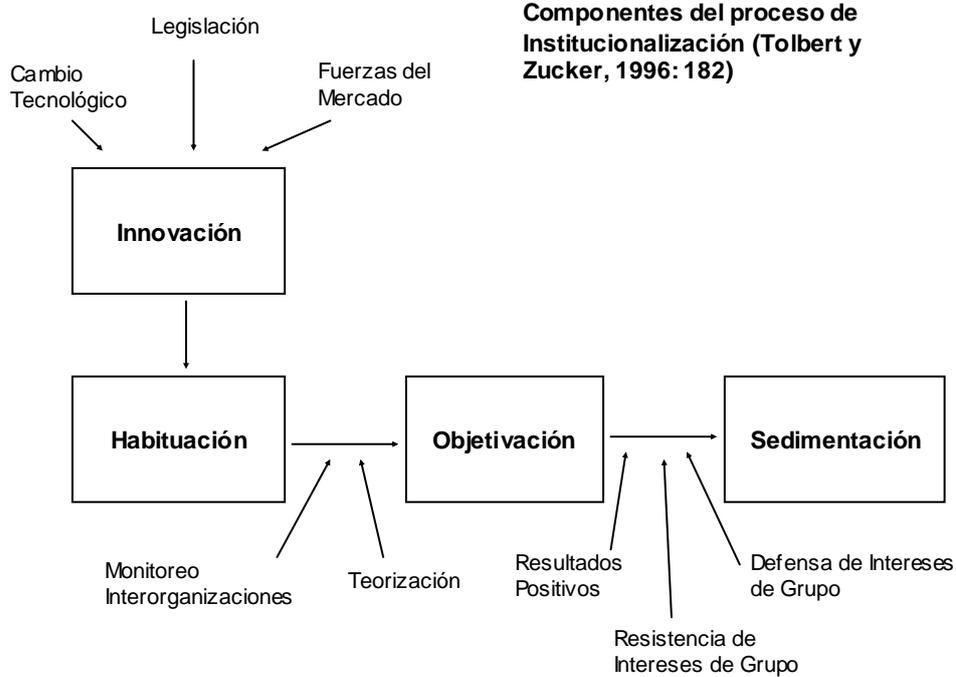
Retomando trabajos asociados con la fenomenología, Berger y Luckmann identificaron a la institucionalización como un proceso clave en la creación y perpetuación de grupos sociales duraderos. Una institución, el resultado o estado final de un proceso de institucionalización, fue definida como “una tipificación recíproca de acción habituada por tipos de actores (Berger y Luckmann 1967, citado en Tolbert y Zucker, 1996: 180).

Algunos análisis de tipo fenomenológico respecto de las instituciones sugieren al menos dos procesos secuenciales involucrados en su formación inicial y en su difusión: la *habituación*, que es el desarrollo de patrones de comportamientos encaminados a resolver problemas, y la asociación de tales comportamientos con un estímulo particular; y la *objetivación*, que es el desarrollo de significados sociales generales y compartidos, asociados a tales comportamientos, un desarrollo que es necesario para el traslado de acciones a contextos que van más allá de su punto de origen (Tolbert y Zucker, 1996:181).

Posteriores estudios sugieren un aspecto adicional de la institucionalización, denominado “*exterioridad*”. Esta se refiere al grado en que ciertas tipificaciones son experimentadas como poseedoras de una realidad en sí mismas, una realidad que confronta al individuo como hecho externo y coercitivo. Para Tolbert y Zucker (1996: 181), el proceso a través del cual las acciones adquieren la cualidad de exterioridad se denomina *sedimentación*. De tal manera que una estructura que se ha institucionalizado es una que ha sido asumida por

los miembros de un grupo social como eficaz y necesaria: por ello, dicha estructura sirve como una importante fuente causal de patrones estables de comportamiento

Figura 8
Componentes del Proceso de Institucionalización



Fuente: Tolbert y Zucker, 1996:182

Cuadro 4
Fases de la Institucionalización y dimensiones comparativas

Dimensión	Fase de Pre-Institucionalización	Fase de Semi-Institucionalización	Fase de Institucionalización Completa
Procesos	Habitación	Objetivación	Sedimentación
Características De los Adoptantes	Homogéneas	Heterogéneas	Heterogéneas
Ímpetu por la difusión	Imitación	Imitativa/Normativa	Normativa
Actividad de Teorización	Ninguna	Alta	Baja
Varianza en la Implementación	Alta	Moderada	Baja
Tasa de Falla Estructural	Alta	Moderada	Baja

Fuente: Tolbert y Zucker, 1996: 185.

2.3 La red como organización en el siglo XXI

Jo Hatch (1997) comenta que la forma prototípica de la organización post-industrial es la red, así como otras formas asociadas con el post-industrialismo como las empresas conjuntas, las alianzas estratégicas y las organizaciones virtuales. Caracteriza a lo que a su juicio son lo que ella denomina las organizaciones post-industriales, destacando la desaparición de los límites organizacionales, mucho más pequeñas, más fluidas y flexibles de lo que son hoy, con trabajadores que se centrarán en la colaboración con otros, como expertos que trabajan en equipos temporales y pondrán mucho mayor énfasis en el aprendizaje, se caracterizarán mayormente por la incertidumbre, la contradicción y la paradoja, la cual contrasta bruscamente con la estabilidad, la rutina y la tradición de las organizaciones industriales.

En consecuencia, Clegg y Hardy (1996) afirman que la organización “post-moderna” resultante parece muy diferente de la burocracia tradicional. En primer lugar, es descentralizada, son diseñadas cada vez más sobre un modelo “distribuido” consistente en una red interna donde las actividades que en las organizaciones modernas fueron centralizadas están distribuidas alrededor de una red interna de divisiones o unidades, ligadas a través de formas electrónicas de comunicación. Otro cambio se refiere a la naturaleza de la jerarquía: no su eliminación; sino en su significado, con bases más inmediatas e interactivas de coordinación que las simples jerarquías.

Lo anterior viene a ser confirmado por Clarke y Clegg (1998), quienes mencionan que el modelo organizacional preferido en *Burying the 20th Century* de Hames es la organización en red, ya que ella es el único tipo de organización capaz de crecer sin prejuicio y sin necesidad de guía, además es la organización menos estructurada que se puede decir que tiene alguna estructura.

De lo anterior, se reafirma con lo que comentan Clarke y Clegg (1998), al decir que una de las principales tendencias emergentes es el cambio de organizaciones envolventes como contenedores de una actividad de negocios por la conexión de una red entre organizaciones. De tal manera que hasta ahora la independencia, los negocios autónomos y no relacionados y los cuerpos del gobierno están estableciendo alianzas, sociedades y relaciones de red para resolver necesidades específicas del mercado. La empresa se está extendiendo.

En tanto que las redes se amplían y sus mercados se impongan dentro de las organizaciones y las organizaciones buscan fortaleza con los lazos; las jerarquías intra-organizacionales - y el control presupuesto retroceden en importancia y las tentativas en el control directivo llegan a ser cada vez más inadecuadas.

2.3.1 De la organización-set a la Network

Son muchas y variadas las razones por las cuales las organizaciones buscan a otras, se unen, se comunican, cooperan. Puede ser desde un fin puramente económico al buscar ahorros o bien un fin benéfico al hacerlo para una campaña contra la drogadicción. Tan

diversas las razones como las organizaciones. Es así como se reconoce a William M. Evan, como quien desarrolló el concepto de “organización set”, entendida como agrupación o conjunto organizacional. Es hasta 1965 que publica una investigación relacionada con el tema y refuerza no sólo el concepto, sino que incluye otros elementos de suma importancia que inician teóricamente hablando una cruzada en contra de la tradición de la organización burocrática.

Inicia su documento Evan (1965) con una crítica en el sentido de que la investigación en ciencias sociales se ha preocupado principalmente de los fenómenos intra-organizacionales, sin atender a lo inter-organizacional, lo cual afirma como algo sorprendente, ya que las organizaciones por su propia operación se relacionan con otras, además de un interés creciente de los directivos por dicho tipo de relaciones. Plantea así, retomando el concepto de Merton de “función-set” para proponer el concepto de “organización set”. Merton se refería en ese sentido en lo individual, como quien desempeña un rol o función, interactúa con otros y asume diversas relaciones con ese mismo rol, tal como el ejemplo que Evans plantea del profesor que no sólo tiene relación con sus alumnos, sino también con otros profesores, con el director, con los padres, con miembros del consejo, etc.

La forma de estudiar esta organización-set fue tomando como unidad de análisis a una organización o una clase de organizaciones, referidas a una organización focal, donde sus interacciones se mapearon con la red de organizaciones en su entorno, es decir, con su conjunto organizacional. El estudio de las relaciones inter-organizacionales, por lo tanto, implica un análisis del sistema de inter-relaciones sociales. Esta forma de investigar sobre

las interacciones entre diversos tipos de organizaciones, no sólo permite descubrir nuevos fenómenos y procesos intra-organizacional, sino también puede proporcionar los medios necesarios para salvar la brecha entre los niveles de análisis micro y macro.

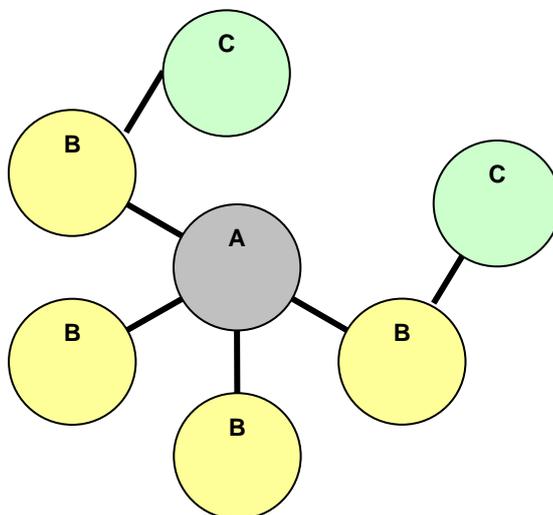
Godau (1982) amplía la descripción del conjunto organizacional, al mencionar que se cuenta con un conjunto primario de organizaciones en el momento en que surge un problema y se reconoce como tal. En primer término, se cuenta con una organización focal que está directamente ligada con el o los problemas. Alrededor de ella, se agrupan organizaciones que pueden llamarse céntricas por el grado de afectación en sus intereses. Por último las organizaciones llamadas periféricas, no están directamente involucradas, pero sí pueden hacer sentir su influencia en el conjunto organizacional y en la organización focal.

Con un enfoque economicista, Powell (1991) habla de que un supuesto básico de las redes es que una parte depende de los recursos controlados por otro. De tal manera que, las partes que conforman una red están de acuerdo en renunciar a su derecho de perseguir sus propios intereses a expensas de los demás. En esta forma de red, de asignación de recursos, no existen unidades por sí mismas, sino en relación a otras. Éste enfoque y tipo de red es limitado y para un fin demasiado particular.

En contraparte, Godau (1982) menciona que en el marco de un conglomerado organizacional en interacción, por una parte cada organismo cumple con tareas definidas por sus propias metas y apoyados por su estructura específica. Por la otra, interactúa con otros organismos, que en conjunto, constituyen el parámetro de la acción inter-

organizacional. Resalta la diferencia con Powell al afirmar que cada organismo como parte de su función en el conglomerado, constituye una parte integrada, a la vez que goza, aunque sea temporalmente, de cierta independencia. Tomando la idea de Gouldner de autonomía funcional, dice que cada organismo de manera natural y diferenciada, cuenta con una mayor o menor autonomía funcional, que depende del grado de integración al conjunto organizacional.

Figura 9
Esquema de los tres niveles analíticos en un conjunto organizacional



- A) Organización focal
- B) Organización céntrica (incorporación activa)
- C) Organización periférica (incorporación pasiva)

Fuente: Godau, 1982:15. La historia política de las truchas.

Desde Evans y los años posteriores, lo relacionado con la idea de las organizaciones trabajando de manera conjunta, fue tomando cada vez mayor forma. De tal manera que se paso a pensar y analizar de una posible conjunción de dos o tres empresas, por una visión multi-organizacional. Esto viene a ser reflejado en el trabajo de Alter y Hage (1993), quienes hablan de network, como “ la forma social básica que permite interacciones inter-

organizacionales de intercambio, acción concertada y producción conjunta. Las redes son agrupaciones delimitadas o limitadas que por definición son colectivos no jerárquicos jurídicamente independientes de las unidades que lo conforman” (Alter y Hage, 1993:46)

Proponen un modelo sistémico de Red Inter-organizacional. Además de una tipología de formas inter-organizacionales considerando tres dimensiones:

1.- Cooperación competitiva Vs. Cooperación simbiótica: La primera de ellas se da cuando las organizaciones reunidas son del mismo sector, en tanto, el segundo caso es cuando la unión es entre aquellas que son de diferente sector. **2.- El número de organizaciones involucradas en la colaboración:** En este caso se hace una distinción entre la red de dos o tres organizaciones, con aquellas de más de tres denominadas multi-organizacional. **3.- El nivel de cooperación.** Se plantean tres niveles. Cooperación limitada, amplia y moderada.

De lo anterior, se reconoce en la tipología: Redes con fines financieros, materiales, humanos y de producción; Joint Venture para producir u otorgar un servicio, así como Alianzas para compartir experiencia, equipo y desarrollo e investigación. Estas estrategias de cooperación (Child y Faulkner, 1998), representan pues las formas en que se concreta la unión entre organizaciones.

2.3.2 Tipos de relaciones inter-organizacionales

Retomando la parte final de la sección anterior, Clegg y Hardy (1996) reafirman que la nueva colaboración inter-organizacional toma una variedad de formas: desde estrategia colectiva basada en la formación de arreglos corporativos tales como el joint-venture y las alianzas, hasta redes de organizaciones y corporaciones modulares, donde todas las actividades no principales, son sub-contratadas con terceros; hasta la corporación virtual que existe solo como una colección de vínculos “autopistas” entre entidades efímeras que donan sus competencias medulares a una colaboración temporal.

Una nueva forma de relaciones inter-organizacionales es la de las cadenas lineales que conectan organizaciones dispares, por ejemplo, donde a una firma líder impone controles estrictos de calidad a sus contratistas y subcontratistas en las cadenas de abastecimiento, tal como lo hacen las firmas japonesas. Las agrupaciones comúnmente se dan en los distritos industriales donde un grupo de empresas pequeñas y medianas cooperan a un nivel local, especializándose en fases que son parte del mismo ciclo de producción.

Las redes abarcan una estructura celular aproximadamente acoplada de actividades de valor adheridas que constantemente introducen nuevos materiales y elementos. Pueden tomar muchas formas diferentes desde lo formal hasta lo informal; simplemente para intercambiar información o estar envueltas en un arreglo de actividades conjuntas. Uno de estos tipos son las alianzas estratégicas, que se están convirtiendo de manera creciente en

mecanismos para entrar a nuevos mercados, locales y globales. Debido a los recursos financieros substanciales requeridos para desarrollar nuevas tecnologías, más organizaciones están utilizando alianzas estratégicas, a veces con competidores, mientras que otros se vuelven hacia sus gobiernos para asegurar el apoyo.

Al mantener, modificar y transformar las relaciones inter-organizacionales multifacéticas, las organizaciones pueden construir sus propios ambientes, sus propios mercados al buscar aliados a los cuales pueden recurrir en periodos por beneficios mutuos.

Para tener éxito, sin embargo, las nuevas relaciones externas requieren unas internas nuevas. Las organizaciones establecidas, enfrentan la enorme dificultad de examinar lo que hacen y cómo lo hacen dado que la innovación radical, por definición, envuelve un desbaratamiento de las competencias existentes. Entonces, para superar las desventajas de tamaño incluso las grandes, aparentemente burocráticas, tienen que reconfigurar sus relaciones internas. En esta relación de reconfiguración, Godau (1982) considera que en el contexto de un sistema de organizaciones es claro que cualquier alteración tiene repercusiones tanto en la estructura como en el funcionamiento del conjunto organizacional.

En esta participación de la organización en la red, ella dispone y utiliza diversas estrategias, que pueden agruparse en cuatro, según los fines que persiga en la interacción organizacional:

1. Una estrategia cooperativa. Se basa fundamentalmente en consideraciones de compromiso en donde se negocian las concesiones que cada organización hace para maximizar el logro de sus intereses.
2. Una lucha en contra de una organización. Con el fin de romper las relaciones de éste último con el resto de los miembros del conjunto organizacional.
3. Manipulación de los lazos que unen el conjunto organizacional con su medio ambiente en términos de recurso y poder.
4. Estrategia impositiva que pueden desarrollarse entre una organización u otra con suma autoridad política. Se trata de relaciones inter-organizacionales con cierta jerarquía que se desenvuelven a través de una imposición de órdenes para regular las relaciones.

2.3.3 Aportaciones actuales al estudio de las redes.

Weigl (2008) afirma que se distinguen cinco dimensiones de las estructuras inter-organizacionales que reflejan sus características. Aunque cada dimensión sea una descripción separada de las estructuras inter-organizacionales, pueden ocurrir recíproca o concurrentemente. Las cinco dimensiones se asocian a la flexibilidad y a la facilidad del intercambio de información a través su impacto en el nivel de contacto o la accesibilidad que proporcionan a la organización que forma parte de la red.

1.- **La formalización** es el grado en el cual las instrucciones, las reglas, las normas, los procedimientos y los valores gobiernan las transacciones entre las organizaciones.

2.- **La estandarización** es el grado de semejanza de los recursos o de los procedimientos usados.

3.- **La frecuencia** es la cantidad de contacto entre las organizaciones. Es una medida de número de interacciones.

4.- **La intensidad** es el nivel de inversión del recurso que una organización tiene en su relación con otra organización. Es una medida de los recursos dedicados a relación específica de la red. De vez en cuando, la frecuencia se confunde con la intensidad inter-organizacional, no es lo mismo ya que la interacción intensa puede ser infrecuente.

5.- **La reciprocidad** es el grado de simetría en una relación.

En esa misma tónica de dimensiones, Chetty y Agndal (2008) mencionan que hay varias formas de definir lo que implica una red. Dos de estas dimensiones son los actores de la red, y el grado de formalización de las relaciones entre los actores. Las relaciones entre los actores, pueden ser interpersonales o inter-organizacionales, pueden existir simultáneamente y pueden repercutir en los demás en diferentes maneras.

Además de las relaciones interpersonales e inter-organizacionales otra dimensión de las redes es lo formal e informal. Una red formal se crea para un determinado efecto y sus miembros han de conceder el acceso a otros para que puedan convertirse en miembros de la red. Este tipo de red podría ser denominado una alianza o red estratégica. Una red informal, sin embargo, surge y se expande como las relaciones que se desarrollan entre sus miembros a través de la interacción.

Tang y Xi (2006) proponen un esquema de múltiples niveles de las relaciones inter-organizacionales. En este estudio, los diferentes niveles no son solamente descripciones de la realidad ontológica, sino también las relaciones entre los recursos, las organizaciones y los niveles de la red pueden ser entendidas a partir de una perspectiva multi-nivel. Las características de estos niveles significan que los recursos son parte intrínseca de los vínculos a través de organizaciones y redes de relación dentro de las organizaciones. Emergen nuevas formas del contexto de las relaciones inter-organizacionales, con su entorno específico y las oportunidades, y se producen sobre la base de la demanda de la cooperación interinstitucional y adaptada a las formas de las relaciones inter-organizacionales.

La naturaleza dinámica del marco de varios niveles explica los cambios en la respuesta a los vínculos entre organizaciones, como es el caso de nuevos contactos entre las organizaciones de distintas redes, y sugiere cómo los cambios en un nivel emergen para convertirse en un cambio en otro nivel. Proponen que el enfoque de varios niveles puede ser utilizado para explicar la naturaleza dinámica de los vínculos inter-organizacionales. Este enfoque explica la influencia recíproca de construcción en un nivel a otros niveles, mediante el análisis de las dimensiones estructurales.

El punto importante de la perspectiva de varios niveles es que el éxito de una nueva cooperación inter-organizacional no se rige solamente por los procesos dentro de las redes, sino también por la evolución a nivel de los recursos existentes y las organizaciones. Cambios en el nivel de recursos, por ejemplo, pueden ejercer presión sobre la organización, y crear espacios para nuevos vínculos entre organizaciones.

2.4 Las cooperativas y la familia

2.4.1 Las cooperativas en México

Existen diversos tipos y formas de organización, sobre todo con distintas finalidades; tales como económicas, sociales, políticas, deportivas, artísticas, entre otras. Destaca una con un alto grado de complementariedad, entre uno o más aspectos de los anteriores, mayormente con enfoque social y humano, al extremo de parecer un tipo de organización disorde con el modelo capitalista: La cooperativa.

Esta idea de la disparidad de este tipo de organización y el sistema capitalista es retomada por Luna (1977) al afirmar que “el cooperativismo no se opone al capitalismo a pesar de que su génesis haya sido el menguar los problemas que dicho sistema económico-social venía creando a las clases trabajadoras”. Esto a razón de que los propios ideólogos no limitaban la convivencia con el sistema mencionado.

Este tipo de organización, remonta su origen tanto a Francia como a Inglaterra. Es en este último país, donde Robert Owen, tanto en la teoría como en la práctica desarrolló actividades cooperativistas, aún cuando no obtuvo los resultados deseados, su mayor aportación fue afirmar la necesidad de pasar de la competencia a la cooperación. Se sumó a esta cruzada el Dr. William King, quien tuvo mayor éxito práctico.

En la misma etapa, en Francia Francois Marie Charles Fourier, un visionario de lo que sería el movimiento cooperativo, tuvo gran éxito teórico, más no práctico por carecer de

recursos para ello. Saint Simon, tuvo su aportación, aunque se le reconoce como el padre del socialismo francés, más que como un cooperativista. Fue su discípulo Philippe Buchez, quien en términos y fechas similares al Dr. King, hablaba de la autoayuda y la acumulación de capital que debía usarse en la reforma de la economía social.

No obstante las similitudes entre Buchez y King, existía una diferencia “que posteriormente dejaría su huella en el desarrollo futuro del cooperativismo francés e inglés Mientras que King pensaba principalmente en satisfacer las necesidades de los consumidores, Buchez pensaba en los productores que venden el producto de su trabajo”. Digby (1965:25)

Laserre (1972) menciona que el movimiento obrero se desarrolló en tres ramas principales: El sindicalismo, el socialismo político y el cooperativismo. De este último, se reconoce sus inicios en 1834, la fundación en Francia por parte de cuatro obreros de la *Association chrétienne des Bijoutiers en doré*¹, con un capital de 600 francos², considerada la primer cooperativa de producción, que se mantuvo hasta 1873, sin exceder nunca, a más de 17 miembros.

Asimismo, en 1844 en Rochdale, Inglaterra, se creó a la que se reconoce como la primer cooperativa de consumo, no la primera creada, pero si la que fue exitosa y obtuvo el reconocimiento. De tal manera que posterior a ella, en ese país se crearon un sinnúmero de

¹ Asociación Cristiana de Joyería de oro

² Al tipo de cambio del día 24 de marzo de 2011, 600 francos es equivalente a 1,560 pesos mexicanos actuales.

organizaciones similares. Fueron 28 obreros tejedores, que con sacrificios aportaron cada uno de ellos una libra³ para erigir la *Rochdale Pioneers Equitable Society*⁴.

Esta experiencia de las cooperativas europeas, principalmente de los dos casos mencionados de Francia e Inglaterra, así como la aportación de los precursores y pensadores del movimiento, fueron conocidos en México a través de la obra de Fernando Garrido, tal como lo menciona Rosendo Rojas (1984) en su Tratado de Cooperativismo Mexicano y del cual se desprende gran parte de lo que se menciona a continuación.

El primer taller denominado como cooperativa, fue uno dedicado a la sastrería e inaugurado en la Ciudad de México el día 16 de septiembre de 1873. Mismo que por diversas razones cerró sus puertas aproximadamente en el año de 1876. Al año siguiente de iniciado el primer taller, es decir en 1874, la Sociedad Progresista de Carpinteros se disolvió para dar paso a la que se conocería como la Compañía Cooperativa de Obreros de México. Sucedió algo similar que con el taller y es en 1876 que terminó la actividad de la compañía.

Así como estas dos iniciativas, existieron varios más, sin embargo, a pesar de los esfuerzo y el convencimientos de agruparse en este tipo de Sociedad, la inexperiencia, la carencia de recursos económicos, los conflictos entre los mismos trabajadores y líderes, así como la situación de inestabilidad política, no ayudaron a consolidarse con éxito.

³ Al tipo de cambio del día 24 de marzo de 2011, 1 libra es equivalente a 19 pesos con 43 centavos mexicanos actuales.

⁴ Sociedad Equitativa de los pioneros de Rochdale

Se vio a la cooperativa como un tipo de organización, que pudiese ayudar a la población, sobre todo la de menor recurso, a lograr una mayor y mejor calidad de vida. Fue así como en México, se expidió el día 15 de septiembre de 1889, el nuevo Código de Comercio, que en su Art. 27 y 80, incluye dentro de las sociedades mercantiles a las cooperativas y en su capítulo séptimo su regulación, más no como consecuencia de la existencia real de este tipo de organizaciones. (Rangel , 1975).

Derivado de la nueva legislación, se crearon una serie de sociedades cooperativas. Por ejemplo a principios de 1890 se fundó la Sociedad Mexicana de Consumo, Otro caso de “éxito” fue la Sociedad Nacional Cooperativa de Ahorro y Construcción de Casas, organizada en 1896. Se tiene conocimiento de la fundación de cooperativas de crédito, en la forma de cajas rurales. En todos los casos, su duración fue hasta los inicios de la Revolución Mexicana iniciada en 1910.

En estos tiempos, quizá por desconocimientos, por no estar convencidos del objetivo de este tipo de organización, o de coincidir con los principios y valores, la mayoría de las cooperativas desaparecían o bien, incumplían la normatividad e incurrían en graves violaciones. Fue hasta el gobierno del sonoreense Plutarco Elías Calles, que entusiasmado con la idea de las cooperativas, cuyo origen fue un viaje de estudio a Europa, siendo en Alemania donde tomó la idea que posteriormente vino a implantar a México, aprobada a finales de 1926 y publicada para entrar en vigor el día 10 de febrero de 1927, la primera Ley de Sociedades Cooperativas en México. Donde se clasificaban a las de tipo agrícola, industrial y las de consumo.

Como generalmente sucede con la promulgación de las Leyes, éstas son perfectibles. Es el 12 de mayo de 1933 que se promulga la Ley General de Sociedades Cooperativas. A todas luces mejor que la anterior y con una plena aceptación de la sociedad. Fue tal el impacto de ella, que se dio una acelerada generación de estas organizaciones, que en menos de dos años de expedida la Ley, se registró un promedio de 14 cooperativas por mes.

En el periodo del Presidente de México, Lázaro Cárdenas del Río, se dio un gran impulso al movimiento cooperativo. Se veía en ello, la posibilidad de impulsar el desarrollo nacional, con las actividades en diversos sectores y sobre todo en el doble papel de productores y consumidores. Se hablaba, de un movimiento genuino, preocupado y ocupado de las causas populares. En ese sentido era la reforma comprometida por el Presidente Cárdenas en el Segundo Congreso Nacional Cooperativo, llevado a cabo en el año de 1935.

Es a principios de 1937, que se empieza a trabajar en el proyecto de Ley. Finalmente el 15 de febrero de 1938, se promulgó y publicó la tercer Ley General de Sociedades Cooperativas. Una ley con un sentido más social, popular y que reflejaba no sólo en el documento, sino en los hechos, la convicción real del gobierno de apoyar y fomentar la creación, permanencia y consolidación de este tipo de organizaciones.

Es en el periodo del Presidente Adolfo Ruiz Cortínez (1952-1958), que aunado a una diferenciación entre sociedades cooperativas y las mercantiles, se acentúa al eximir del impuesto sobre la renta y sobre ingresos mercantiles a las primeras. Con lo cual se reafirmaba una distinción, no sólo de forma, sino de fondo. Es importante hacer mención,

que desde el año de 1938 a la fecha, han existido movimientos, altas, reincorporaciones y estrategias para las cooperativas. No obstante, pareciese que el tiempo en el que se visualiza como un auténtico movimiento social y popular, fue durante el gobierno de Lázaro Cárdenas.

El balance general de las cooperativas en México, no es halagador, por decir lo menos. Se han creado miles de cooperativas, algunas han desaparecido, otras más existen sólo en documentos, unas más se han convertido en cotos de poder y abuso de líderes, sin olvidar aquellas que legalmente lo son, pero en la práctica son empresas mercantiles, que abusando de dicha figura jurídica, se escudan para aprovechar las facilidades jurídicas y régimen fiscal especial.

2.4.2 Caracterización de las Cooperativas

De acuerdo a Inostroza (1989), se debe entender las formas de producción social que fortalecen al cooperativismo en el marco de la cooperación, la ayuda mutua y el trabajo colectivo. Además, los bienes son propiedad colectiva y las decisiones son tomadas de manera participativa; existe igualdad de derechos y obligaciones, sin buscar fin de lucro. En tanto, en el plano económico se trata de resguardar una acumulación de capital consecuente con un desarrollado planificado y con beneficios sociales.

En ese sentido, la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) vigente en México, publicada en el año de 1994, cuya última reforma data del reciente año 2009, define en su Art. 2, a la cooperativa como:

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

Con esta última Ley, se remitió a la Secretaria de Desarrollo Social la función del control estadístico de las cooperativas. Sin embargo, Sommers (2007) afirma que esto no se ha dado eficientemente por la falta de coordinación con los gobiernos de los estados, produciendo incertidumbre en materia de registro estadístico y hace referencia a que algunas cooperativas que se constituyeron después de 1994, están operando sin haber cumplido plenamente con los requisitos mínimos de su constitución legal. “El movimiento cooperativista está a la deriva y fragmentado”.

En relación con su constitución, se observa que de acuerdo al Art. 11, todos y cada uno de los socios tiene derecho a un voto, dicha igualdad de voto, será también en todos los derechos y obligaciones, sin distinción de ningún tipo. Se integrará con un mínimo de cinco socios, con excepción de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que se constituirán con un mínimo de 25 Socios; su capital constitutivo será variable y tendrá una duración indefinida.

Respecto a los tipos de cooperativas, en el Capítulo II de la LGSC, denominado: De las distintas clases y categorías de sociedades cooperativas, se categorizan en tres: De consumidores de bienes y/o servicios, de productores de bienes y/o servicios y de ahorro y préstamo. En el cuadro 5 se puede observar dicha clasificación, así como las características de cada una de ellas.

Cuadro 5
Clasificación de las cooperativas de acuerdo a su actividad

Tipos de Cooperativas Artículo 21	Actividades por tipo de Cooperativa	Requisitos que deben observar las cooperativas
De consumidores de bienes y/o servicios	Artículo 22.- Son sociedades cooperativas de consumidores, aquellas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.	Artículo 23.- Las sociedades cooperativas de consumidores, independientemente de la obligación de distribuir artículos o bienes de los socios, podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas en el plazo que establezcan sus bases constitutivas. Artículo 26.- Las sociedades cooperativas de consumidores podrán dedicarse a actividades de abastecimiento y distribución, así como a la prestación de servicios relacionados con la educación o la obtención de vivienda.
De productores de bienes y/o servicios	Artículo 27.- Son sociedades cooperativas de productores, aquéllas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley.	Artículo 29.- En las sociedades cooperativas de productores cuya complejidad tecnológica lo amerite, deberá haber una Comisión Técnica, integrada por el personal técnico que designe el Consejo de Administración y por un delegado de cada una de las áreas de trabajo en que podrá estar dividida la unidad productora. Las funciones de la Comisión Técnica se definirán en las bases constitutivas. Artículo 65.- Las sociedades cooperativas de productores podrán contar con personal asalariado, únicamente en los casos siguientes: I.- Cuando las circunstancias extraordinarias o imprevistas de la producción o los servicios lo exijan; II.- Para la ejecución de obras determinadas; III.- Para trabajos eventuales o por tiempo determinado o indeterminado, distintos a los requeridos por el objeto social de la sociedad cooperativa; IV.- Para la sustitución temporal de un socio hasta por seis meses en un año, y V.- Por la necesidad de incorporar personal especializado altamente calificado
De ahorro y préstamo Fracción adicionada en el DOF 04-06-2001	Artículo 33.- Las Sociedades Cooperativas que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo se registrarán por esta Ley, así como por la Ley de Ahorro y Crédito Popular.	Fracción adicionada en el DOF 04-06-2001

Fuente: Montoya Flores, M., 2007:93

La dirección, administración y vigilancia interna de las Sociedades Cooperativas, en general, estará a cargo, de acuerdo al Capítulo III, del funcionamiento y la administración de la LGSC, de los siguientes órganos:

La Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas. Resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social. Además de las facultades que le conceden la presente Ley y las bases constitutivas, **Artículos 35 y 36**

El Consejo de Administración será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales. Estará integrado por lo menos, por un presidente, un secretario y un vocal. Tratándose de sociedades cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con que se designe un administrador. **Artículo 41 y 43.-**

El Consejo de Vigilancia estará integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales, designados en la misma forma que el Consejo de Administración y con la duración que se establece en el artículo 42 de esta Ley (Cinco años con la

posibilidad de una reelección). Tratándose de sociedades cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con designar un comisionado de vigilancia. **Artículo 45.-**

Las comisiones y comités que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General. **Artículo 34, fracción IV.**

Se determina la existencia de seis principios fundamentales de las cooperativas, que si bien han sido adecuados, enriquecidos, modificados con el pasar de los años y de las diversas experiencias en el mundo, deben su fundamento a los obreros de Rochdale, Inglaterra, que fueron quienes los enunciaron por primera vez. Estos son:

1. Adhesión libre y voluntaria de los trabajadores
2. Participación democrática (Un hombre, un voto).
3. Los excedentes pertenecen a la clase trabajadora
4. Ningún interés al capital
5. Educación permanente
6. Cooperación entre cooperativas

Además, en el Art. 6 de la LGSC, se agregan dos más:

1. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
2. Promoción de la cultura ecológica.

Vale la pena retomar el punto 6 de los principios, no por considerarlo el más importante sobre el resto, sino por el sentido y énfasis de este trabajo. La cooperación entre estas organizaciones, es de suma importancia para su subsistencia y de ser posible propagación como una alternativa para erradicar la desigualdad social e incrementar la calidad de vida. El principio central que une a los cooperativistas es “el método por el que buscan dirigir la actividad económica, un método que aspira a la completa igualdad y a la eliminación de la competencias y la búsqueda individual de utilidades dentro del grupo” Digby (1965:202)

Derivado de lo anterior, pueden darse uniones del tipo de Federación de Cooperativas. Que consiste en la unión de estas, de la misma rama de actividad y en la misma región; o bien; una cooperativa de cooperativas, esta última forma de organización inter-cooperativa, tiene la ventaja sobre la primera, en poder aglutinar a cooperativas que se dediquen a diversas actividades, no sólo a una misma en particular (Parmentier y Labarthe:1980). Ambos tipos tienen como finalidad el aprovechamiento de recursos y servicios. Tales como contabilidad, promoción, comercialización, compras, etcétera.

Hay quienes ven en este tipo de organización, a un medio de cambio social, de “renovación social” (Lasserre, 1972). Que puede llegar a generalizarse para dar pie a una “República Cooperativa” o “Economía Cooperativa”.

“ .. las cooperativas tienen tendencia a seguir la pendiente de todas las organizaciones humanas, que es tomarse ellas mismas su supervivencia y su éxito para su propio fin, a expensas de la causa superior a la que tienen que servir; en el presente caso, el interés de los cooperativistas y la transformación social”. Lasserre, 1972:118

Bajo dos grandes líneas, sobresale por una parte Charles Gide, que considera el cooperativismo de consumo como el que puede aportar un cambio económico más profundo, al subordinar toda la vida económica a los intereses de los consumidores. En tanto, George Fauquet, ve en ella la posibilidad de liberación y promoción del hombre.

No obstante de las claras ventajas de la cooperativa, de sus aportaciones y beneficios sociales e incluso económicos, Parmentier y Labarthe (1980) visualizan algunas limitantes, una de ellas es que la cooperativa no puede resolver todos los problemas de sus socios. Esto es debido a que si la finalidad de la misma es de producción, entonces persiste otras tres necesidades: de consumo, de servicios y de crédito, que deberán ser satisfechos por empresas con un esquema eminentemente capitalista.

Otra dificultad es que siguen dependiendo de las leyes de la economía capitalista. Punto relacionado directamente con lo anterior. Una cooperativa regida y dominada por un sistema capitalista “salvaje”, con una economía neoliberal. Aunado a que muchas de ellas no tienen la libertad ni deseo de ayudarse entre sí.

Lasserre (1972) adiciona a lo antes dicho el peligro de un fracaso debido a la insuficiente capacidad para asumir el desarrollo tecnológico, debido a la carencia de conocimientos, de capital para su obtención o ambas. La pérdida de la autenticidad, es otro factor, que se da en grandes cooperativas, donde los miembros no se sienten parte de ella, se sienten menos “miembros de una familia” y menos capaces del manejo y uso de tecnicismos.

2.4.3 Familia-Organización: Sus relaciones

Cualquier grupo social, derivado precisamente de las interacciones y relaciones sociales, puede ser analizado desde ópticas tan distintas como múltiples. La familia, no es la excepción. Su estudio, análisis, descripción e incluso su conceptualización, ha sido abordada por la psicología, sociología, antropología, entre otras; sin olvidar el derecho con sus reglamentaciones sobre lo familiar; así como la iglesia católica y el gobierno, quienes recientemente en México han revivido el debate de lo que es, debe y no es o no debe ser.

En este sentido, retomando la postura de la iglesia católica en México, que es generalizada, pero que ha sido acentuada en el país por la posibilidad de modificar la estructura tradicional, el Arzobispo Primado de México, el Cardenal Norberto Rivera afirmó que el evangelio de la familia se enraiza en la comunidad y nace de la unión estable entre el hombre y la mujer, lo que se prolonga con la vida de sus hijos. Aseveró que lo que el llama "la cultura moderna" pretende presentar ese modelo de familia como algo simplemente religioso, pero "la Iglesia no hace sino poner delante de los ojos de sus contemporáneos la verdadera familia". Idea cuyo origen se sustenta en la Sagrada Familia, compuesta por José, María y su hijo Jesús.

La anterior defensa, se da en el marco de la aprobación el día 09 de noviembre del año 2006 de la Ley de Sociedades de Convivencia por parte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Que en su Art 2, dice de manera textual lo siguiente:

Artículo 2.- La Sociedad de Convivencia es un acto jurídico bilateral que se constituye, cuando dos personas físicas de diferente o del mismo sexo, mayores

de edad y con capacidad jurídica plena, establecen un hogar común, con voluntad de permanencia y de ayuda mutua.

Si bien no consideraba dicha unión con todos los derechos y obligaciones de un matrimonio, sí establecía ciertas similitudes; tales como la alimentación, derechos sucesorios, patrimoniales y tutela, por destacar algunos.

La Asamblea Legislativa del Distrito Federal, el día 21 de diciembre del año 2009, aprobó una modificación al Código Civil, de manera particular el Art. 146, en lo que se definía como matrimonio a "la unión de un hombre y una mujer" y se establece a partir de la fecha mencionada, que es "una unión libre entre dos personas". Quedando de manera completa de la siguiente forma:

Artículo 146.- Matrimonio es la unión libre de dos personas para realizar la comunidad de vida, en donde ambos se procuran respeto, igualdad y ayuda mutua. Debe celebrarse ante el Juez del Registro Civil y con las formalidades que estipule el presente código.

Con esto, el matrimonio entre personas del mismo sexo, se homologa con el de heterosexuales, de hecho como se observa en el artículo anterior, no hay una distinción de género, por lo que es de aplicación general a las personas.

Derivado de lo anterior, tanto la iglesia como el estado coincidían plenamente en sus regulaciones de lo que era el matrimonio y este como base de la familia y a su vez como la base de la sociedad. No era sólo parte de un discurso, sino en los hechos de manera simbólica convergían en el ritual que generalmente iniciaba con una ceremonia sobria, formal y con un pequeño grupo de personas que acompañan a la pareja ante un Juez a

firmar su acta de matrimonio, posteriormente una ceremonia religiosa ante un sacerdote y finalmente una celebración acompañada de familiares y amigos. Este ritual permanece, se hace, se reconoce, se palpa, no obstante, hoy en día dicho ritual en algunos casos la parte religiosa ha sido omitida por las razones antes mencionadas.

Con el panorama anterior, se puede dar una idea de lo que puede considerarse la familia. Sin embargo, la visión es limitada aún. Para lo que pareciese un camino corto y fácil, se convierte en una cruzada de análisis y profundidad, sólo en el sentido de acordar una definición de lo que es familia. Se tiene un panorama, acotado por la religión y el estado. Es necesario, escuchar otras voces.

Desde un punto biológico, apegado a las relaciones consanguíneas, familia es esa unión entre un hombre y una mujer que procrean hijos y habitan en un mismo hogar. En ese sentido con un enfoque antropológico y un análisis sociobiológico, Van Den Berghe (1983) hablando del matrimonio como base de la familia, se refiere a este como “la codificación cultural de un programa biológico”. Es decir, una pareja socialmente sancionada para la procreación. Sustenta lo anterior en los siguientes hechos:

- Algunas veces el matrimonio sólo sanciona una pareja ya establecida; estableciendo tal nexo con el propósito de procrear.
- Comprende mucho más que la mera cópula. Es también para cooperar, entre esposos, y en ocasiones con grupos más amplios como la familia llamada extensa.
- Ninguna sociedad humana restringe, la actividad sexual al matrimonio.

- La mayor parte de las culturas reconocen que hembras y machos tienen diferentes intereses y estrategias para la reproducción.
- Todas las culturas tienen una división de labores según el sexo, tanto en la sociedad, como en la familia.
- Prácticamente todas las sociedades humanas han prohibido las relaciones incestuosas.
- Las parejas apareadas y su prole generalmente comparten un hogar que es un territorio defendido.
- La familia como los grupos humanos mayores, es un grupo jerárquicamente organizado. Los machos dominan a las hembras, las hembras a los hijos, ambos dentro de la familia y en la sociedad en extenso.

Para estudiar el parentesco y el matrimonio, Fox (1985) lo reduce a cuatro principios básicos:

- Las mujeres engendran a los hijos
- Los hombres fecundan a las mujeres
- Por lo general mandan los hombres
- Los parientes primarios no se casan entre sí.

Lo referido al matrimonio y familia, ha evolucionado y lo seguirá haciendo, tanto biológica como culturalmente. En ese sentido, los hechos mencionados pueden ser cuestionados hoy en día y seguramente lo serán en el futuro. De hecho el mismo autor hace mención de la inconformidad de algunas sociedades en aceptar el modelo de la vida en común de cónyuges y prole como el único.

La separación generalmente del padre de la familia, por divorcio y también cuándo nunca existió una unión legal, da como resultado que la madre se quede con su o sus hijos. El padre-esposo-pareja-concubino, queda libre con la opción de hacer su vida familiar con alguien más. La mujer tiene un conjunto de metas, agotadoras y por demás estresantes, educar a su o sus hijos, la búsqueda de un trabajo y apegarse a una figura de apoyo paterna para su o sus hijos, retornando a la casa de sus padres o tratar de integrar una nueva familia con otra pareja.

En ese proceso, es ella la responsable del hogar. Convirtiéndose así en una familia “matrifocal” (Frazier, citado por Van Der Berghe, 1983). Lo hace, no de manera voluntaria o por que lo hayan establecido como la mejor opción, sino obligada por las circunstancias, derivado del abandono del hombre. Ya que “mientras más inestables sean las condiciones sociales ... más fácilmente los hombres abandonas a sus mujeres”. El esquema de padre- madre e hijos se considera a menudo como la unidad “básica” y “universal” de la sociedad humana. Es una afirmación de dudosa validez y utilidad.

“ El grupo social elemental e irreductible lo constituyen indudablemente la madre y sus hijos; pase lo que pase, es imprescindible que esta unidad sobreviva para que perdure la especie; y no es estrictamente necesario que los varones adultos estén en contacto permanente con la unidad madre-niño, esta unidad sobrevivirá si consigue alimentarse y defenderse por sí misma, asegurando que el niño llegue a la madurez; en muchas sociedades avanzadas esto es posible y además así ocurre” (Fox, 1985:35)

Estas relaciones entre padres e hijos biológicos, que en conjunto integran la familia, tienen otras vertientes. Lo que se ha dado en llamar el seudoparentesco. Se da cuando una

persona asume la tutela de alguna persona, a lo que se le conoce como el Padre Putativo⁵, término que se le da a esa persona que sirve como guía, tutor, orientador, como un padre, sin serlo biológicamente. En ese mismo sentido, se da otra situación con la adopción voluntaria o forzada por la situación. En el primer caso cuando la pareja por diversas razones, generalmente biológicas no pueden concebir. La otra situación puede darse en el momento que algún hijo de un amigo, generalmente de parientes cercanos, queda desprotegido, por la muerte de sus padres, por problemas económicos o por otras razones.

Vale la pena mencionar que la visión puede ser limitada al imaginar que lo anterior puede enfocarse únicamente a menores de edad. Es decir, que un padre putativo lo será de un joven o niño, de igual manera, que la adopción será de un menor de edad. No es limitativo. Se dan casos donde ambos aspectos se dan entre mayores edad, por la relación cercana de tiempo prolongado, entre una familia con miembros de otra familia. Es común escuchar las expresiones en referencia al yerno o nuera, “no perdí un hijo(a), sino gane un hijo(a)”. En referencia a un amigo de la niñez “no es mi amigo ¡es mi hermano!” Otras expresiones como “Es amigo de la familia, pero es como nuestro hijo”.

Es así como Fox (1985) ilustra de una manera complementaria lo anterior, hablando de parentesco por consanguinidad, putativo o ficticio y afín. El primero de ellos lo refiere a quienes son descendientes y ascendientes genéticos, quienes posiblemente en algunos casos no se frecuenten, conozcan o se tengan en estima, pero ese lazo biológico existe,

⁵ De dicho término se origina el apodo de PePe a las personas que se llaman José, debido a que en el caso del padre terrenal de Jesucristo tenía ese nombre y de acuerdo a las Escrituras, Jesús es hijo de Dios Padre.

aunque el sentimental, social no. El segundo, al que Van Der Berghe llama pseudoparentesco, es aquel que por reconocimiento, estima, cariño, afecto, deseo propio se le asigna a otra persona y finalmente el de afinidad, conocido como “parientes políticos”, que lo asume una persona que se une a un consanguíneo, la pareja del hermano (a), del primo (a), del hijo (a).

Es momento pues, de hacer una reflexión cuestionando entonces el sentido básico de la familia, ya que la explicación de una mujer, un hombre, unidos con sus hijos en un mismo lugar, no satisface totalmente las condiciones anteriores. En ese sentido Irigoyen (2005) reafirma la idea de la complejidad de definir a la familia y comenta la posibilidad de la existencia de más de un significado. Por ello, se avoca a tratarlo desde tres vertientes, mencionadas a continuación:

Desde un sentido amplio: conjunto de personas entre las cuales existe algún tipo de vínculo jurídico normado por el derecho de familia, adicionando al cónyuge que no es un pariente en sentido estricto.

En un sentido intermedio: grupo social integrado por quienes viven en una casa, bajo la autoridad del dueño de la casa.

En un sentido restringido : comprende la familia conyugal, padre, madre e hijos viviendo bajo un mismo techo o bajo la potestad paterna.

Existe una tipología, en la cual de acuerdo al límite, se considera a las familias. Se tiene así a la Familia nuclear, elemental o conyugal, semejante al sentido restringido mencionado, integrada por un hombre, una mujer y los hijos dependientes. La otra es la Familia extensa o extendida; incluye a otros miembros de la familia, además de los de la nuclear, por ejemplo: nietos, sobrinos, primos, hermanos, etc.

Adicional a esta pérdida del patrón tradicional de familia, se han dado cambios en la familia de las sociedades industriales o industrializadas. En relación a otras organizaciones sociales, se hace tanto menos importante como menos permanente, aún cuándo permanece, ya no es “la” organización más importante, sino “una de las” más importantes, en comparación a otras como escuela, partidos políticos, sindicatos, asociaciones, etc.

Las funciones asumidas por tradición en la familia, han sido tomadas (parcial o mayormente) por entidades especializadas como en el caso de la educación, asumida por las instituciones educativas, así como la influencia de los medios tecnológicos como la televisión, radio e internet, por mencionar sólo algunos. Otro aspecto es lo relacionado a la producción, al pasar de las actividades primarias a las secundarias, la participación de la familia es en menor grado. Al convertirse en una sociedad industrial, la familia se ajusta a otros patrones, de tal manera que las limitaciones para el tamaño de la misma se vea afectado, generando por consecuencia familias de menor tamaño, que permitan sobrevivir en las condiciones actuales.

Hasta este momento, se ha hablado de la caracterización de la familia, sin apuntar la relación que esta tiene o puede tener con el fenómeno organizacional. De tal manera que en búsqueda de ello, se considera como la familia en relación con otros ámbitos institucionales establece un conjunto de relaciones de complementariedad y contradicción que inciden ampliamente en el rumbo particular que asume cada uno de ellos. “Así, la familia, espacio básico de socialización del individuo, nunca dejará de tener importancia en el mundo del trabajo. Ello es válido no sólo para la empresa familiar, sino para todo tipo de organización”. (Rendón,2009: 394).

Los estudios de lo anterior, se han manifestado de manera clara y específica en dos relaciones. La primera de ellas es la que se da entre la familia con el trabajo; la segunda entre la familia y la organización, particularmente la empresa. Se hablará inicialmente de la primera relación que de manera indistinta y casi obligada lleva a la segunda.

Como puede observarse en el cuadro 6, Geurts y Demerouti, citados en Osca y Martínez Pérez (2005) mencionan la existencia de algunas teorías que se enfocan a explicar la relación entre la familia y el trabajo. Dentro de las teorías clásicas, la de segmentación ubica a la familia y el trabajo como entornos distintos, sin relación, independientes, diferentes. Por lo que se puede dar resultados exitosos en cada uno de ellos sin afectar al otro. Lo contrario afirma la teoría del desbordamiento, ya que dice que son similares dichos entornos, de tal manera que lo que ocurre en uno traspasa la frontera y llega hacia el otro, lo afecta en cualquier sentido. La teoría de la compensación, reconoce que son ámbitos distintos, sin embargo, afirma que se compensan, son complementarios, son mutuamente incluyentes.

Cuadro 6
Teorías Explicativas de la relación familia – Trabajo

Clásicas	Basadas en Roles Sociales	Actuales
Segmentación	Conflicto de Rol	Recursos Limitados
Desbordamiento		Acumulación de Roles
Compensación		

Fuente: Adaptado de Geurts y Demerouti (2003) citado en Osca y Martínez Pérez (2005:13-15)

La teoría del conflicto de rol, asegura que el éxito en una de las esferas, conlleva sacrificios en la otra, dado que los recursos disponibles son limitados, por lo que compaginar ambos resulta en algunos casos difícil. Respecto a las teorías actuales, va en dos direcciones contrarias. La primera de los recursos limitados, es similar a la teoría del conflicto de rol, centrándose en la capacidad reducida de atender diferentes roles de manera simultánea, ya que como afirma Martínez (2005) el ocupar múltiples roles es una fuente potencial de estrés debido a las demandas incompatibles que exige cada rol; debido a que dos roles centrales compiten en la demanda de recursos y estos tienen un límite. En tanto, la otra directriz, la acumulación de roles, subraya los beneficios de compaginar diferentes roles; al experimentar mayor energía, disponer de más recursos, tener más autonomía y poder en la familia y mayor autoestima al sentirse capaz de cubrir dos importantes ámbitos.

En la búsqueda incesante por conciliar el trabajo y la familia, en países como Australia “el objetivo político declarado es dar a los padres la posibilidad de *elegir* entre cuidar a

los hijos o trabajar” (OCDE, 2005: 20). Es decir, desligar a la familia del trabajo. Verlo como aspectos y entidades que deben ser mutuamente excluyentes, tales como organizaciones que con frases de directivos como “los problemas familiares se quedan en la casa”, o con su política de que no se permite la contratación de familiares.

Esto no es posible. Ya que de acuerdo a Nederladse Gezinsraad, 2001, citado por OCDE, las decisiones familiares y de trabajo se toman en el contexto de factores interrelacionados como oportunidades y preferencias, formación familiar, paternidad, cuidado de los hijos, educación, trabajo y la posibilidad de retiro con sueldo mayor. Además se puede agregar salud, políticas de atención en la vejez, políticas para el empleo e ingreso. Es así como en un estudio realizado por la OCDE, da cuenta como en Australia, Dinamarca y Holanda se han tomado medidas laborales favorables a la familia. Dichas medidas se reflejan en horarios flexibles, trabajo a distancia/en el hogar, permisos, cuidados por enfermedad y atención infantil.

De manera particular en México, El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), realizó un estudio enfocado a conocer la relación, en algunos casos conflictiva entre empresa y familia, denominado Empresa Familiarmente Responsable invitando a participar a 458 empresas, de las cuales sólo recibió respuesta de 33 de ellas (22 grandes y 12 PYMES). Destaca entre sus resultados dentro del rubro de políticas de flexibilidad laboral el porcentaje de que el 96% de ellas tienen una mayor disponibilidad de que sus empleados abandonen el lugar de trabajo por una emergencia familiar; lo cual contrasta con sólo el 41% que considera tiempo asignado para cuidado de hijos o progenitores enfermos.

En el rubro de servicios familiares otorgados, se dan prestaciones o beneficios como centro de deporte, guardería subvencionada e incluso dentro de la empresa, así como seguro de vida y médico. Respecto al reconocimiento por parte de los directivos de la relación enunciada, en el 17% de las empresas, ninguno de los directivos es consciente de su existencia; en tanto, el resto lo reconocen en alguna medida. Lo que es un hecho indiscutible, es que en la totalidad de las organizaciones del estudio, se reconoce el respeto por la familia como valor corporativo. “La familia del empleado empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo stakeholder de la empresa” (Chinchilla, 2007: 6).

La segunda relación general, es la que se da entre familia y empresa, específicamente con la organización. Antes de hablar en un aspecto general, es de relevancia hablar de las denominadas empresas familiares, que si bien no es el fin de este trabajo, ayudará a ubicar lo que es una empresa familiar y aquellas organizaciones que no lo son, pero que la dimensión familiar tiene influencia y relación indisoluble e inevitable.

De manera similar a la imposibilidad de acordar un solo concepto de familia, de igual forma se presenta dicha limitación al determinar lo que es una empresa familiar. Para Irigoyen (2005) el criterio más general para considerar a una empresa su categoría de familiar es que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias. Poza (2004) coincide en lo anterior, agregando que la influencia en la dirección estratégica de la empresa, lo hacen merced a su participación, control de la propiedad, preferencias estratégicas y a la cultura y los valores que imprimen en la empresa. Con la posibilidad de continuidad de generación a generación.

Belausteguigoitia (2010) reafirma lo de la posesión y dirección, pero el les llama, considerando un aspecto espiritual como “empresas con alma”, dado que el corazón de las familias está en ellas. Si bien no hay un consenso las aportaciones anteriores, se visualiza algunos aspectos de similitud. Por ejemplo, relacionada con la propiedad de la empresa, así como la dirección de la misma. Lo cual se refleja en un aspecto esencial, que debe existir la participación e interacción entre dos o más miembros de la familia. De la posesión, no necesariamente significa que la familia tenga la posesión total o mayoritaria. Finalmente, sin ser una generalidad, un elemento toral es como considera la familia que la organización se destine a ser transferida a las próximas generaciones.

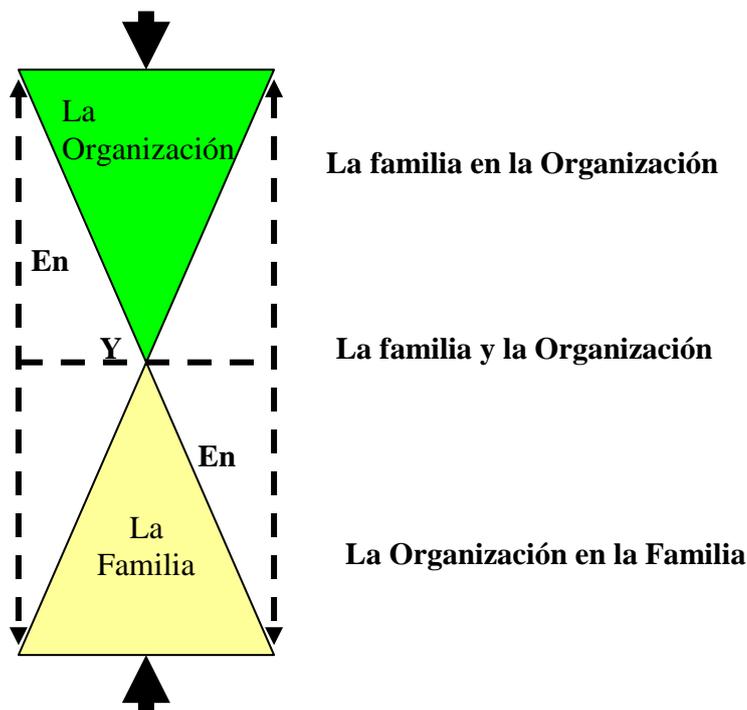
Este último autor menciona una tipología de empresas familiares, siendo las siguientes:

- Controlada mayoritariamente por la familia, pero no es operada por sus miembros
- El negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local
- Una controlada por dos personas sin relación familiar, cuyos hijos trabajan en ella
- Negocio propiedad de dos amigos, que son como hermanos

En la mayor parte de las fuentes existentes, al hablar de la ya tan mencionada relación entre familia-trabajo-empresa, se remiten a la empresa familiar anteriormente descrita. No obstante, no se debe limitarse dicho vínculo a ello. Debe verse como una variedad de conexiones, enfocándose a dos sentidos básicos. Ampliar el horizonte a ver la unión entre familia y cualquier tipo de organización, no sólo la empresa; así como las diversas combinaciones entre estos dos elementos.

Para reiterar la idea anterior, en el Figura 10, se puede observar como coexisten la familia y la organización, derivado de ello se plantean varios panoramas. El primero de ellos es la posibilidad de que la organización representada con el triángulo superior, con una fuerza impulsora, fuese bajando y se introdujera en mayor o menor medida en la familia. A esto se le llamaría **La Organización en la familia**. Esta compenetración se puede lograr de distintas formas, destacando dos de ellas.

Figura 10
Relación entre Familia y Organización



Fuente: Elaboración Propia

La primera es cuando a través de diversas compensaciones, atenciones, reconocimientos, todo ello con la finalidad de que la familia de los miembros de la organización, vean a la propia organización como su aliada, como suerte de una extensión de ese lazo que se vive

en el hogar, que se vea como un miembro más y no como intrusa. Es así como se festeja el día de la familia con visitas a las instalaciones de la organización, que la familia conozca donde trabaja generalmente el padre o madre, con una comida para convivir con el resto de las familias, todos en comunión como una sola y gran comunidad familiar. Además, se festeja el día de las madres, el día del niño, las posadas navideñas, se manda una felicitación de cumpleaños y quizá un presente a los miembros de la familia. Se encamina así pues, a trasladar el consciente y subconsciente de cada uno a la organización.

Otra forma, es la realizada no en el plano figurado, simbólico o intangible, sino de manera física. Quien trabaja en determinada organización, la traslada, la extiende al hogar al momento que lleva su trabajo a casa, cuándo tiene su teléfono celular encendido en espera de cualquier situación o emergencia, cuándo tiene conexión permanente e indisoluble a través del computador, fax, e incluso el teléfono particular. Cuándo el automóvil en el que se desplaza el (o ella) y su familia, tiene el logotipo que identifica claramente, así como el uniforme que se porta.

El segundo panorama, se da cuándo la familia representada en el triángulo inferior, con una fuerza impulsora, puede subir hasta introducirse a la organización, a lo que se le llamará **La Familia en la Organización**. Esto se observa en aquellas organizaciones en las que existen personas de una misma familia trabajando, que por razones derivadas de economía al trabajar en un mismo lugar, por cuestión de traslados, por recomendación del primer miembro al resto, como una opción viable en todos sentidos para trabajar, se vislumbra como una atractiva organización para laborar, por las facilidades que en algunos casos da la misma a sus empleados de recomendar a un familiar cercano, tal es el caso de la

Comisión Federal de Electricidad (CFE). En ese sentido, se reconoce que puede tener tanta injerencia la familia en la organización, que incluso pueda llegar a tener control sobre la misma. En este caso, se estaría hablando de la ya mencionada Organización⁶ Familiar, de la cual ya se habló anteriormente.

Finalmente, el tercer panorama es aquel que se ve limitado por dos fuerzas antagónicas representada en el gráfico por la línea central, que muestra como no existe movimiento entre los dos triángulos, permaneciendo estáticos y evidentemente separados uno del otro. Es decir, la idea de que son dos elementos separados, no interrelacionados, a lo que se le llamaría **La Organización y la Familia**.

Es así como se considera que la organización es una agrupación social, totalmente distinta, pero además de eso, es independiente y sin ningún tipo de relación con la otra agrupación social denominada familia. Al grado de que la propia organización dictamina su normatividad en la que existe una explícita prohibición de que dos o más miembros de una familia puedan trabajar en una misma organización. Aunado a ello, no es raro escuchar frases como “Los problemas familiares se quedan en casa” y en sentido inverso en el hogar “Los problemas del trabajo se quedan en la organización”.

Este último panorama, es realmente existente en ciertas organizaciones que luchan con lograr esta separación, que es por demás inútil y desgastante. Puede existir una relación en pugna, de cooperación, de amor y desamor, pero tratar de desligar, de ver como entes

⁶ El término frecuentemente utilizado es el de Empresa Familiar, pero debido al planteamiento que se hace en este caso, se conceptualizará como organización, por su amplitud e inclusión a otros tipos.

separados, independientes, sin afectación uno del otro, no sólo es absurdo, sino, se reitera, inútil.

2.4.4 Entre las racionalidades instrumental y cooperativista

En ocasiones se suele pensar que tal o cual acción de determinada persona, de algún funcionario público, de un político, o de un directivo organizacional, es totalmente fuera de toda lógica, algo que racionalmente no es concebible. Weber (1964), nos da luz en ese sentido, de esa diversidad de manera de actuar, con su argumentación de los tipos de acción social, los cuales clasifica en:

1. Racional con arreglo a fines.- Se orienta la acción por el fin, medios y sus consecuencias, sopesando racionalmente los medios con los fines, los fines con las consecuencias y los diferentes fines posibles entre sí. Se basa en el cálculo.
2. Racional con arreglo a valores.- Sin considerar los resultados o consecuencias previsibles, se actúa de acuerdo a las convenciones o creencias en el valor propio de una determinada conducta. Se basa en valores.
3. Afectiva.- Se origina por las reacciones sin trabas a un estímulo fuera de lo cotidiano, es decir, por afectos y estados sentimentales. Es basada en la emoción.
4. Tradicional.- Generalmente se deriva de reacciones a estímulos cotidianos, representando una costumbre arraigada. Son pues, todas las acciones habituales, cotidianas, comunes. Se basa en hábitos.

Las últimas dos racionalidades las ubica cerca de la frontera que denominó como acción orientada, y las otras dos son más reflectivas o autoconscientes. Es por ello, que se menciona que cada una de ellas, por alguna característica en particular puede acercarse a alguno de los otros tipos.

Es así como, al hablar de racionalidad, las clasifica; no de forma exhaustiva, sino que representan tipos conceptuales, de cuya aplicación, los resultados que se obtengan puede dar la medida de la conveniencia. Con ello, abre un abanico que en ocasiones se suele cerrar con un solo tipo de visión. En ese sentido, hace una pertinente acotación. Se enfoca a que la mayoría de las acciones sociales, están orientadas o guiadas por más de uno de los cuatro tipos.

Simon (1982), retoma lo comentado por Weber. No obstante, se enfoca de manera especial en el primer tipo de acción social. La acción dirigida o guiada por fines y reitera que la racionalidad se interesa en la construcción de cadenas de medios a fines. Va más allá y afirma que “ la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas” de tal manera que “una decisión administrativa es correcta si elige los medios apropiados para alcanzar los fines que se le han señalado”. Simon, 1982:59.

Y se une a la tentación clasificatoria, con su aportación, agregando un “adverbio al término racional” para mayor claridad:

Objetivamente racional: una decisión si es en realidad el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada.

Subjetivamente racional: si maximiza la consecuencia relativa al conocimiento real del sujeto.

Conscientemente racional: en la medida que el ajuste de los medios a los fines sea un proceso consciente

Deliberadamente racional: en la medida que el ajuste de los medios a los fines haya sido deliberadamente (por el individuo o la organización).

Organizativamente racional: Si se orienta hacia las finalidades de la organización

Personalmente racional: si se orienta hacia las finalidades del individuo.

Este tipo de racionalidad dominante, una razón que sólo se ocupa de elegir los medios más adecuados para fines ya dados, sustenta lo que se conoce como la burocracia. Weber (2001) al hablar de lo poderosa e influyente que es, afirma que es el medio de transformar la “acción comunitaria” en una “acción societal” organizada racionalmente. De tal forma que como instrumento de “societalización” de las relaciones de poder, ha sido y es un instrumento de poder de gran importancia para quien controle el aparato burocrático. De igual manera, una “acción societal”, dirigida y organizada con métodos, prevalece sobre toda resistencia de una “acción de masas” o incluso “comunal”.

Es así como Horkheimer en su libro “Crítica de la razón instrumental”, hace honor al título y diserta sobre ello, siendo quien de manera explícita y directa llama a la acción social de fines-medios de Weber, como racionalidad instrumental y dice

“ .. cuando la misma razón se instrumentaliza, adopta una especie de materialidad y ceguera, se torna fetiche, entidad mágica, más aceptada que

experimentada espiritualmente. ¿Cuáles son las consecuencias de la formalización de la razón? Nociones como las de justicia, igualdad, felicidad, tolerancia que, según dijimos, en siglos anteriores son considerados inherentes a la razón o dependiente de ella, han perdido sus raíces espirituales. Son todavía metas y fines, pero no hay ninguna instancia racional autorizada a otorgarles un valor y a vincularlas con una realidad objetiva” Horkheimer, 1973 :20

Dicha racionalidad instrumental, dominante, que constriñe, limita y aprisiona el actuar social. El imperio de la razón instrumental que termina por ser el eclipse mismo de la razón. Un modo de pensamiento que encierra al ser humano entre sombras. Esto lo decían y reiteraban Horkheimer y Adorno, al mencionar que “ ... la técnica adquiere poder sobre la sociedad es el poder de los económicamente más fuertes sobre la sociedad. La racionalidad técnica es hoy la racionalidad del dominio mismo. Es el carácter coactivo de la sociedad alienada de sí misma.” Horkheimer y Adorno, 1994:166

Esta racionalidad, dominante, que da base a la burocracia, es pilar también de la llamada racionalidad capitalista, la cual en su afán de máximo lucro reduce costos y obra con eficiencia. Donde un empresario “racional” dirige su empresa, reduce costos, maximiza la rentabilidad, siendo eficiente y logrando un equilibrio. Maximiza su utilidad individual y logra mantener la empresa en el mercado. Pero afortunadamente, no es la única visión. Existe la racionalidad cooperativista, que consiste en la agrupación de personas que no pretenden riqueza, ni lucro individual, sino que lo hacen por colaboración, ayuda mutua y bienestar comunitario.

Coinciden en una necesidad común, individual, y que en comunidad se reúnen para satisfacer sus necesidades. Si bien como comenta Castillo (2002) se inicio producto del “egoísmo”, ya que deciden cooperar, para aminorar su situación económica y/o social

adversa y cubrirse en grupo para futuros riesgos, lleva posteriormente a una etapa de solidaridad.

El que el inicio de este tipo de agrupación, “sea alimentado por la sangre de la economía” Castillo, 2002:147, no implica que los cooperativistas se conviertan en agentes “racionales”, ni los obliga a actuar como capitalistas. Por el contrario. Los cooperativistas argumentan que pertenecen a una racionalidad distinta a la capitalista mencionada, ya que desconoce la transformación de la racionalidad de los agentes dentro de un espacio de intercambio solidario.

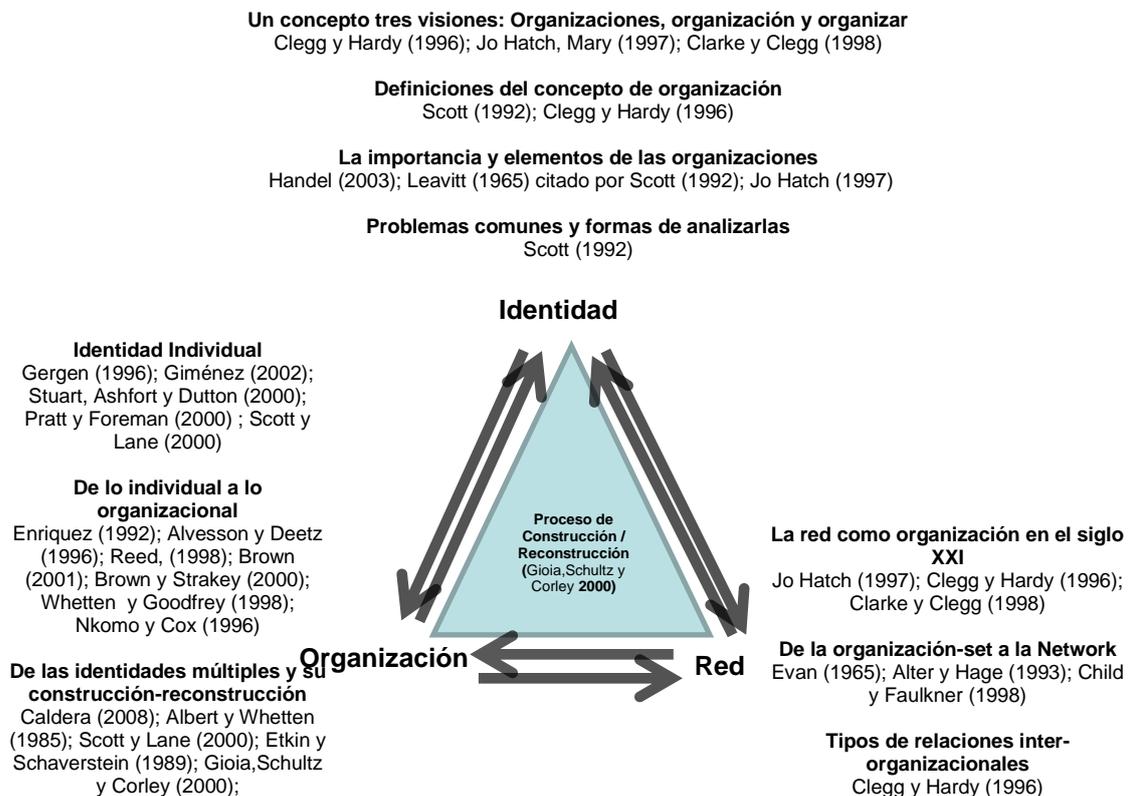
“Lo realmente interesante de la racionalidad cooperativa Es que se aleja de la motivación egoísta, para dar paso a una racionalidad que maximiza los niveles de satisfacción de la función de utilidad colectiva ... en la lógica cooperativa se entremezclan los intereses particulares/individuales, la reciprocidad y en alguna medida, el altruismo”. Castillo, 2002:149

Lo anterior, da un panorama de esperanza en lo que pareciese sombrío. Un aire refrescante y una brisa fresca. La posibilidad de un tipo de organización que a pesar de ser contradictorio en varios aspectos (legal, estructural, racional), se perfila como una opción no sólo de desarrollo económico, sino también social. Aún falta mucho por hacer, bien merece una oportunidad este tipo de organización en todos los ámbitos.

2.5 Un acercamiento al constructo teórico

Derivado de la revisión anterior, con elementos teóricos diversos se plantean algunas ideas, que pueden considerarse como acercamiento al constructor teórico con la interrelación de los tres grandes elementos de estudio: Organización, identidad organizacional y Red Inter-organizacional.

Figura 11
Integración sintética de elementos teóricos



Fuente: Elaboración propia

Como primer aspecto está una síntesis teórica, plasmada en el Figura 11. Cómo se puede observar, los tres elementos se muestran en una interrelación, cuya amalgama se sostiene o

“liga” a través de un proceso que en realidad son dos y hasta cuatro. El proceso de construcción-reconstrucción de la red y de su identidad. Esta idea se reafirma con el Figura 12. La idea esencial, es que la organización al involucrarse en un proceso de integración a una red inter-organizacional, de manera automática se involucra en el proceso de construcción de dicha red, asimismo de su identidad, la identidad como red. De manera simultánea, la organización entra en un proceso de revaloración de lo que es, lo que puede ser, como organización y se da un ajuste en ello, a partir de su participación en dicha red.

Figura 12
La organización en la construcción y reconstrucción

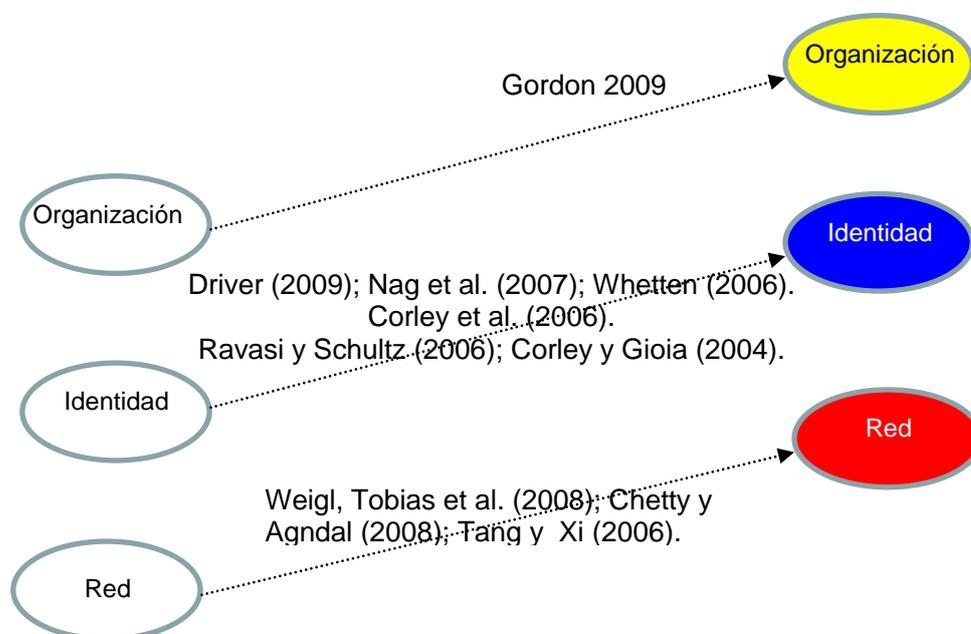


Fuente: Elaboración propia

Dicho cambio puede ser estructural o no, además de lo que Gioiari, Schultz y Corley (2000), llaman un proceso de reconstrucción de la identidad organizacional. Por ello el Figura 12, muestra a la organización envuelta, circunscrita, “aprisionada” en esos procesos, que la reinventan, la hacen renacer, la vuelven otra al seguir siendo la misma (Ver Gagliari).

En esta idea evolutiva, de cambio, de ajuste. Se encuentran los tres elementos principales, viendo como se ha pasado en los últimos años de la unicidad a la multiplicidad. Pasar de lo funcional, lo único, lo inflexible no ha sido un camino ni fácil ni corto. Han pasado más de 30 años por ejemplo desde que Evans (1965) hablaba de una organización set con característica muy definidas, pero limitada, hasta nuestros días en los que principalmente los autores asiáticos enfatizan en diversas formas de red, como ellas manifiestan una independencia de las organizaciones que las conforman, y un espíritu evidentemente de cooperación. Formas como Alianzas estratégicas, Join Venture, entre otros, son ejemplos de la variedad.

Figura 13
De lo único a lo múltiple



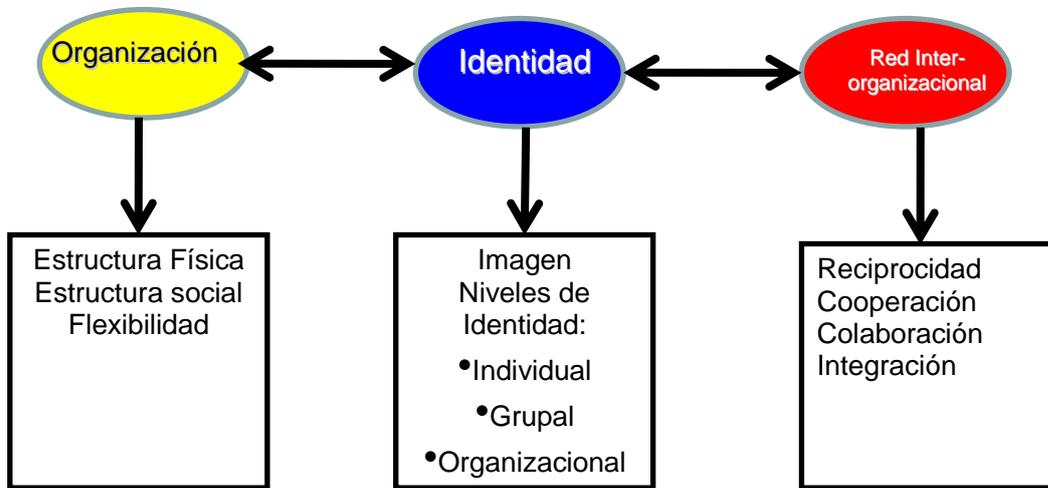
Fuente: Elaboración propia

En tanto, la organización ha ampliado sus límites, con mayor flexibilidad, incluso lo físico cobra cada vez menor fuerza al grado de hablar de la virtualización de la misma. Como un espacio no sólo físico, sino como aquel en el que también se desarrollan relaciones sociales tan o más importante que la propia estructura formal. Ese lugar que Enriquez describe como una polaridad de lo bueno y malo que puede obtener el individuo, de tal manera que en ocasiones esas organizaciones retomando su conceptualización, llamaría “organizaciones patológicas”, cuando estas rompen y desconocen su propio esquema, se desequilibran, aún cuando no lo demuestren.

Finalmente la identidad. Pasando de una visión totalmente funcional, a una con mayor apertura. No obstante, tanta apertura se ha dado, que algunos autores en los últimos debates han regresado a lo básico, a su conceptualización para evitar tanta disparidad y diferencia, que si bien es favorable en un sentido de lo múltiple, en ocasiones dichas diferencias tienen bases ontológicas y epistemológicas incoherentes. Es así, como hoy en día en la identidad organizacional, no sólo se reconoce la multiplicidad y el conflicto que se da por las posiciones encontradas, sino también el fenómeno de la ambigüedad, sobre todo por afectaciones externas.

En ese sentido, han surgido temas o conceptos periféricos para los tres elementos como son

Figura 14
Conceptos periféricos



Fuente: Elaboración propia

Dichos conceptos serán considerados al momento de elaborar los instrumentos de recopilación de información. Ya que estos, pueden ofrecer caminos ciertos para el estudio del fenómeno.

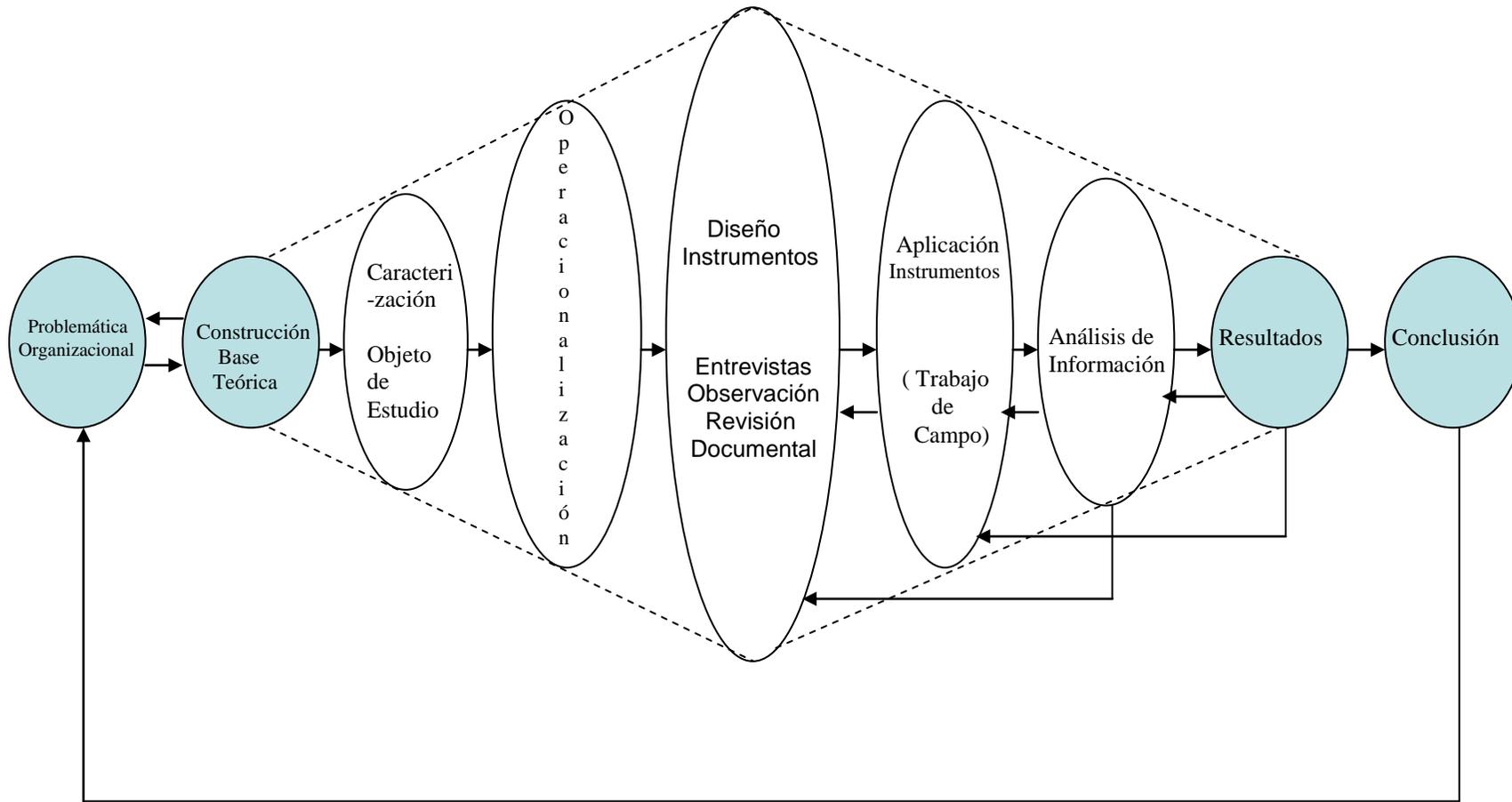
CAPÍTULO

III

REFLEXIÓN

METODOLÓGICA

Mapa Conceptual del Capítulo III



III.- REFLEXIÓN METODOLÓGICA

3.1 La forma de concebir y aprehender la realidad

Guba (1990), plantea tres factores, relacionadas con el conocimiento de la realidad y de ella misma, de la forma en que se puede aprehender y la relación con quien la observa y percibe. Una realidad que desde su conceptualización pareciese generalmente aceptada, no obstante, tiene su implicación de interpretación, al grado de considerar dos visiones, se diría contrapuestas.

Desde un punto de vista ontológico, es decir, la forma en que se concibe la realidad, hay dos posturas. La primera de ella es una en que la realidad se dice que es objetiva, “real”, natural, fija, estática, dada. El mismo Guba con Lincoln (1994) hablan de esto al afirmar que al asumir un mundo real con las características mencionadas, lo que puede conocerse del mismo es cómo son y cómo funcionan realmente las cosas. Lo que se quiera saber y se salga de ese esquema, no está dentro de lo que puede considerarse investigación científica.

Por otra parte, Ibáñez (Citado por Valles, 2007) habla de otra forma de atrapar el mundo, de verlo y describirlo. Uno imaginario, simbólico, construido, en el que está lo virtual y lo posible, reitera diciendo que el mundo que se construye depende de la capacidad de percepción y lingüística.

Respecto a lo epistemológico; la relación entre el sujeto y el mundo o realidad investigada; existe también dos puntos de vista. Una de ellas es que ese mundo, esa realidad, es independiente del sujeto que la ve, tiene existencia propia, sin influencia; son separables, independientes. De tal manera que el sujeto tendrá una visión “objetiva” de la misma. No existe relación en ningún sentido entre ambos.

Por el contrario, la otra visión, reconoce la convivencia de ambos. Inclusive, no sólo la convivencia, sino la interrelación e influencia de uno sobre otro. Para ser aún más claro en ello, la existencia de la realidad dependerá propiamente del sujeto quien es el que la percibe, la interpreta, la construye. El sujeto forma parte de ella.

Un tercer elementos, es la forma en qué se construye el conocimiento de esa realidad. Este es al parecer, la síntesis e integración. Ya que la manera, el método que se sigue para investigar, debe sustentarse de manera inicial en la forma que se percibe a la realidad y la relación del investigador con ella. De tal manera que, si se concibe a la realidad objetiva, estática, dada de manera natural, aunado a una separación entre el sujeto y esta; se estructura un procedimiento metodológico inicial para el estudio, inflexible, rígido, con lineamientos claramente establecidos y pocas o ninguna variación entre la forma final que se hizo la investigación y la planeada, todo ello sustentado en la estadística y en ocasiones la experimentación. Esto caracteriza a lo que se denomina el paradigma positivista y el pospositivista.

Por otra parte, si se habla de una realidad construida, simbólica, cuya relación entre esta y el sujeto es de plena comunicación e interrelación; será más factible optar por una

metodología flexible, construida incluso durante el desarrollo de la investigación, partiendo de una base muy general; donde importa posesionarse de esa realidad a partir de los actores sociales y sus actitudes, sus comportamientos, sus realidades que vienen a construir una realidad conjunta. Esto tendría más relación con el paradigma constructivista, el dialógico y la teoría crítica.

De acuerdo con lo anterior, los paradigmas de investigación se clasifican en Positivista, Pospositivista, Teoría Crítica, Constructivista y Dialógico. Los dos primeros identifican a los llamados enfoques cuantitativos y los tres últimos se asimilan o corresponden a los enfoques cualitativos, respectivamente. Este último enfoque es tratado con mayor detenimiento en la siguiente sección.

3.2 El enfoque cualitativo para el estudio de las organizaciones

3.2.1 Generalidades

Del debate inacabado entre lo cuantitativo y lo cualitativo, se pueden desprender diversas líneas de argumentación. Apegarse a alguna línea en ese sentido, sería infructuoso y sólo llevaría quizá a reforzar el encono conceptual entre dos posturas que pareciesen independientes e irreconciliables. En todo caso se opta por retomar a Pires (1997), quien afirma que se ha dado una oposición entre lo cuantitativo y lo cualitativo, más por cuestiones ideológicas y políticas que metodológicas, ya que en realidad no hay una oposición entre la naturaleza de los datos y la ambición de descubrir, es importante distinguir la caracterización de los fenómenos propios a estudiar con mayor acercamiento a la realidad con una u otra forma.

En ese sentido, Taylor y Bogdan (1996) afirman en relación a los paradigmas y los enfoques, que quienes se apegan al positivismo abordan diferentes problemas que los fenomenólogos y por consiguiente buscan distinto tipo de respuesta, es así como sus trabajos de investigación requieren metodologías diferentes.

Antes de continuar, es necesario caracterizar el enfoque cualitativo, empezando por la conceptualización básica. Sierra Bravo (1992) comenta que a través del método cualitativo, se pretende comprender, a profundidad, una entidad, un fenómeno o situación, con un carácter mayormente subjetivo, ya que se basa en la comprensión íntima, la captación de sentido e intuición personal del investigador. Complementan lo anterior Taylor y Bogdan diciendo que produce datos descriptivos, refiriéndose con ello a las palabras habladas o escritas, así como la conducta observable de las personas.

En relación a la subjetividad mencionada, donde la investigación convencional intenta evacuar la subjetividad neutralizándola, la investigación cualitativa, juzga esta evacuación imposible, y hace hincapié más bien en una toma de conciencia y una documentación sistemática del efecto de esta subjetividad sobre la evolución de la investigación, Lapierre (1997).

Este tipo de investigación tiene características especiales, dentro de las cuales se pueden mencionar las explicadas por Tamayo (2005):

- La construcción de objetos, obedece a un proceso de esclarecimiento progresivo en el curso de cada investigación.

- Su proceso de investigación es multiciclo o de desarrollo en espiral, además que obedece a un diseño semi-estructurado y flexible.
- Sus hallazgos se validan por medio del consenso y la interpretación de evidencias.

Taylor y Bogdan (1996), agregan:

- Es inductiva: Se relaciona con el descubrimiento más que con la comprobación. Parte de los datos para los conceptos, no de los datos para evaluar hipótesis.
- Es holística: El estudio a las personas es desde una perspectiva de la totalidad; en su contexto y situación.
- Es interactiva: Los investigadores son sensibles a los efectos que causan sobre las personas objetos de estudio.
- Es Naturalista y empática: Experimentar la realidad tal como otros la hacen, además de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas.
- No impone visiones previas: Se apartan las creencias y predisposiciones.
- Apertura: Todas las perspectivas son valiosas. Todas las personas y todos los escenarios son dignos de estudio.
- Es humanista: Se busca la aportación de la persona, en lo que vive, como lo vive, lo que siente, piensa.
- Es rigurosa de un modo distinto a la cuantitativa: Se busca resolver el problema de validez y confiabilidad por el camino de la exhaustividad y el consenso intersubjetivo. (Tamayo, 2005).
- Es un arte: El investigador es un artífice, ya que es alentado crear su propio método (Mills, citado por Taylor y Bogdan; 1996).

Tal como comenta (Van Maanen, 1983:9, citado por Deslauriers, 1997) el término «métodos cualitativos» no tiene un sentido preciso en las ciencias sociales. Designa una variedad de técnicas interpretativas que tienen como fines describir, descifrar, traducir ciertos fenómenos sociales. Estas técnicas ponen atención en el significado de estos fenómenos más que su frecuencia.

En ese sentido, con lo comentado anteriormente; el fenómeno a estudiar en el presente trabajo, se apega más una descripción, a un proceso, más que frecuencias, propias de lo cuantitativo. Por ello, lo más acorde para la ejecución de esta investigación, fue utilizar el enfoque cualitativo; no por el hecho de que sea mejor que otro, sino por la características del objeto de estudio y la finalidad del mismo.

3.2.2 Sus Métodos

Al hablar de investigación cualitativa, no se hace referencia a una sola forma de abordar los fenómenos de estudio, bajo esa mirada. Por el contrario, se reconoce como un amplio campo, diverso. Varios caminos que pueden entrelazarse y complementarse, se habla de los métodos utilizados con este enfoque de investigación. El o los métodos elegidos por el investigador, se da de manera dependiente del tipo de estudio, intención y enfoque. Rodríguez et al. (1999) muestran una clasificación de estos métodos en el cuadro 7:

De dichos métodos destaca el etnográfico, en relación con este trabajo de investigación, ya que fue el utilizado por ser el más acorde a la intención del estudio, lo que se pretendía, así como el alcance. Los últimos autores mencionados, lo definen como el método de

investigación con el cual se aprehende el modo de vida de una unidad social concreta. Se persigue la descripción o reconstrucción de formas de vida y estructura social del grupo. Cuando se hace etnografía, se intenta construir un esquema teórico que recoja y responda lo más fielmente posible las percepciones, acciones y normas de juicio de la unidad social de estudio.

Cuadro 7
Comparación de los principales métodos cualitativos

Método	Cuestiones de Investigación	Técnicas/ Instrumentos de recolección de información	Otras fuentes
Fenomenología	De significado: Explicitar la esencia de las experiencias de los actores	Grabación de conversaciones Escribir anécdotas personales	Literatura fenomenológica Reflexiones filosóficas Poesía, arte
Etnografía	Descriptivo/ Interpretativas: Valores, ideas, prácticas de los grupos culturales	Entrevista no estructurada Observación participante Notas de campo	Documentos Registros Fotografías Mapas Genealogías Diagramas de redes sociales
Teoría Fundamentada	De Proceso: Experiencia a lo largo del tiempo o el cambio, puede tener etapas o fases	Entrevistas grabadas	Observación participante Memorias Diarios
Etnometodología Análisis del Discurso	Centradas en la interacción verbal y el diálogo	Diálogo grabado en audio y video	Observación Notas de Campo
Investigación – Acción	De mejora y cambio social	Miscelánea	Varios
Biografía	Subjetivas	Entrevista	Documentos Registros Diarios

Fuente: Adaptado de Rodríguez Et al. (1999)

3.2.3 Las Técnicas/Herramientas metodológicas

En el cuadro resumen de la sección anterior, aunado a la breve caracterización de cada método, se enunciaron las diversas técnicas/herramientas/instrumentos para la recolección de la información. Se considera como las principales: la revisión documental, la entrevista y la observación. Se explican a detalle cada una de ellas a continuación.

Revisión Documental – Documentación.- Consiste en obtener y revisar a los ojos de las necesidades del trabajo de investigación, documentos, registros y materiales oficiales y públicos, tales como: documentos organizacionales, periódicos, registros, informes y estadísticas gubernamentales, manuales, censos, etcétera. Es decir, todo aquel documento que permita comprender el fenómeno de estudio. El trabajo del investigador en palabras de Angell y Freedman (1990) es precisamente encontrar en un documento en particular los datos necesarios para efectuar un análisis teóricamente satisfactorio.

Sierra Bravo (1992) abre el panorama y no se limita los que tradicionalmente vemos como documentos impresos en un papel, sino va más allá, considerando a los artefactos, películas, fotografías, reproducciones de sonido y en general objetos de toda clase, son sujetos de lo que el llama observación documental.

La documentación se considera de tercer orden. No por cuestión de importancia, sino por el hecho del acercamiento con la fuente. En primera instancia está la observación, posteriormente la entrevista y finalmente la mencionada. En ese sentido Ruiz Olabuénaga e Ispizua, 1989:69, citado por Valles, 2007:120; dicen que a “todos estos textos, en

realidad, se les puede entrevistar mediante preguntas implícitas y se les puede observar con la misma intensidad y emoción con que se observa un rito nupcial, una pelea callejera, una manifestación popular la lectura es una mezcla de entrevista/observación y puede desarrollarse como cualquiera de ellas”.

Taylor y Bogdan (1996) en su capítulo 5, descubriendo métodos, hablan de los registros oficiales y documentos públicos. Si bien no amplían el análisis en explicar cómo realizar la revisión, se refieren a ellos como una posibilidad para el investigador cualitativo, refiriendo a que el análisis de documentos abre nuevas fuentes de comprensión. Ya que para quienes buscan hechos objetivos pueden ser inútiles, son valiosos para lo cualitativo, esto por la naturaleza subjetiva. Lo que algunos pueden ver como una desventaja, en este caso se convierte en lo contrario. Es relevante tomar en cuenta algunas situaciones que deben ser cuidadas al momento de hacer este tipo de indagaciones. Se debe considerar de acuerdo a Platt (1981) citado por Valles (2007), la autenticidad del documento, su disponibilidad y credibilidad.

Pero, ¿cómo revisar o analizar los documentos? Hernández Et al. (2007), consideran fundamental examinar como el registro, documento o artefacto encaja en el esquema de recolección de datos y sobre todo, con lo que se busca y pretende con la investigación. Una vez determinado lo anterior, se puede proceder a lo que Sierra Bravo (1992) llama el análisis primario que consiste en el análisis pormenorizado del contenido o en todo caso el estudio como un todo. El primero de ellos se da cuándo se establecen de manera previa variables y categorías sobre lo que se quiere indagar, posteriormente se examinan

sistemáticamente los documentos a la luz de lo anterior, así de esa manera encontrar los contenidos relacionados con las categorías definidas anteriormente.

Existe además el análisis secundario, que consiste en un análisis posterior de datos primarios como estadísticas, bancos de datos, resultados numéricos de otros estudios, con el fin de ofrecer interpretaciones y conclusiones adicionales o diferentes a las que se presentaron en un primer informe.

La entrevista.- Ante la imposibilidad que menciona Sierra Bravo de no contar con una herramienta que permita capturar los datos subjetivos de las personas, la entrevista toma fuerza y se posiciona como quizá la más utilizada y en auge, se puede afirmar que sea la preferida para los investigadores sociales. Esto se da por el hecho de tener mayor posibilidad de contacto personal, directo, abierto y la flexibilidad de ampliar temas, hablar de otros que inicialmente no se consideraban, entre otras ventajas. Se da con una reunión con el fin de intercambiar información entre el entrevistador y el o los entrevistados. Dentro de sus ventajas se pueden mencionar:

- Menor costo y exigencia de personal
- Se evita la influencia del investigador sobre el informante
- Se asegura el carácter anónimo de la respuesta, en este punto en realidad, dependerá más de la ética del investigador, que de la técnica en sí, ya que se puede ubicar perfectamente al entrevistado, lo que quizá sea complicado hacerlo con alguien que responde un cuestionario en la calle y no da sus datos personales.
- Posibilidad de hacerlo con personas sin estudios

- Que los entrevistados le concedan mayor importancia que a otras técnicas como el cuestionario
- Más seguridad de cooperación del entrevistado
- Logra una condición de empatía con el entrevistado y una comunicación inmediata y directa en caso de duda
- Se puede obtener información más completa y rica, sobre todo en situaciones complejas.

Las características esenciales, de acuerdo a Rogers y Bouey (2005), citados por Hernández Et al. (2007), son:

- El principio y el final no se predetermina, ni se define con claridad. Es flexible en eso, además que puede realizarse en varias etapas.
- Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los entrevistados.
- La entrevista es en buena medida anecdótica
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y dirección de la entrevista
- El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados
- El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado
- Tiene un carácter más amistoso

Se puede dar una amplia variedad de tipos o clasificaciones. Sin embargo, como comenta Valles (2007), en suma se consideran dos vertientes, la de entrevistas estandarizadas no estructuradas (algunos la llaman semi-estructurada) y las no estandarizadas (no estructuradas, abiertas o a profundidad). La primera de ellas consiste en estandarizar el

significado, donde las preguntas se formulan en términos familiares para el entrevistado. Existe una guía de preguntas previas, pero no hay una secuencia de las preguntas para todos los entrevistados, puede variar el orden; además que no se circunscribe a sólo esos cuestionamientos, sino se da la posibilidad de tratar otros temas. En la segunda no hay preguntas previas, pero quizá si temáticas muy generales. Se deja en libertad de empezar a interactuar y tratar esos u otros temas.

En ambos casos, es necesario el contar con un guión de entrevista, ya se en forma de preguntas o temáticas.. Dicho guión es a la entrevista en profundidad, lo que el cuestionario a la encuesta. Cómo ya se mencionó recientemente en el párrafo, se debe contar con preguntas, no necesariamente en orden y sin cerrar la posibilidad de otras. Eso es el guión de entrevista, un documento con una serie de temas o categorías, sin llegar a ser textuales con el entrevistado; que puede variar el orden al momento de la reunión, y que se pueden agregar otros temas no considerados inicialmente.

De este último tipo de entrevista con el guión, Rodríguez Et al. (1999), hace una sencilla, pero enriquecedora descripción de ella, diciendo que lo que se busca con ella es reconstruir lo que para el entrevistado significa el problema de estudio. Sin adoptar una posición inflexible, por el contrario, flexible al grado de negociar con el propio informante. Es más parecido a una plática entre amigos, sin olvidar por supuesto, la intención y objetivo de la misma.

En ese tenor Taylor y Bogdan (1996), coinciden en que el entrevistador intenta construir ese ambiente mencionado de una conversación relajada, amable, como de una plática

cotidiana; sin embargo, no son situaciones iguales, ya que plantean que para tener mayor éxito en la misma se deben cuidar ciertos aspectos, que en una conversación cotidiana es posible se realicen de manera natural sin limitación:

- No emitir juicios sobre lo comentado por el entrevistado, ser empático y comprensible, más no enjuiciar.
- Permitir que la gente hable
- Prestar atención en todo momento, mostrar un interés sincero
- Ser sensible, percibir si las palabras y/o gestos molestan al informante

Garza Mercado (2009), agrega algunos requisitos del entrevistador:

- Autoridad para entrevistar o apoyo para realizarla
- Agudeza en la observación
- Capacidad para escuchar, transcribir, seleccionar y condensar la información.
- Adaptabilidad a circunstancias previstas o no.
- Don de gentes
- Cortesía
- Tacto

La observación.- El percibir a través del sentido de la vista las situaciones, tiene una gran ventaja, obtener la información tal y como se da, en el momento preciso, de manera directa. En contraparte, existen desventajas, siendo la primera y quizá más importante, precisamente que es el uso de los sentidos, el ver, no el observar. Rodríguez Et al. (1999) en ese tenor afirma que debe ser entendida como un proceso sistemático que un

especialista utiliza para recabar información por sí mismo relacionada con cierto problema.

Al intervenir las percepciones y las interpretaciones, muestra una fórmula:

$$O = P + I$$

En donde:

O= es la observación

P= es el sistema perceptivo del observador

I= la interpretación que el observador hace de lo observado

Esa P, que representa el sistema perceptivo del observador, se puede conformar en dos sentidos. El primero está referido a las metas, prejuicios, marcos de referencia y aptitudes de manera normal o “natural”. En tanto, en el segundo caso es con la mediación de un sistema de observación, es decir, a través del uso de una herramienta o instrumento para realizar y registrar la observación.

Cuando se habla de este sistema de observación, no se refiere a uno, sino a cuatro de acuerdo a Evertson y Green (1989), citado por Rodríguez Et al. (1999). Uno de ellos es el sistema categorial, explicativo o sistemático: Es un sistema cerrado en el que la observación se realiza desde categorías prefijadas por el observador. Para ello se pueden usar precisamente los sistemas de categorías, sistemas o análisis de signos, listas de control y las escalas de valoración.

Otro es el sistema descriptivo: sistema abierto en el que la identificación del problema puede realizarse de un modo explícito aludiendo a conductas, acontecimientos o procesos, lo que se conoce como una observación estructurada; o bien, si las razones o cuestiones

quedan definidas de manera más vaga e imprecisa, se estaría ante una observación no estructurada. No siempre esto queda claro, y algunos investigadores optan por pasar por un proceso de observación descriptiva como la última mencionada, luego una focalizada, retomando lo observado, finalmente la selectiva, observando sólo aquello que responderá a lo planteado.

El sistema narrativo: es uno abierto en el que se observa de manera natural lo que sucede, los hechos, las actitudes, conductas, prácticas de la manera más detallada posible; sin filtros. Un tipo más de sistema es el tecnológico, que implica el uso de cámaras de video y/o grabaciones de audio, en este caso, por esa situación es abierto y puede incluso servir de auxiliar y adaptable a cualquiera de los otros tres sistemas mencionados. Se habla de ciertas desventajas, pero se puede salvar al incorporar paulatinamente el uso de los aparatos al proceso de observación, para adaptarlo y que los informantes lo adopten. Sierra Bravo (1992) confirma la posibilidad de este último sistema, al hablar de la observación como la inspección del investigador al emplear sus propios sentidos, de manera especial el de la vista, con o sin ayuda de tecnología de las cosas y hechos de interés social.

Un tipo especial de observación es la participante. La diferencia con cualquier otra, se da en el hecho de su naturaleza, ya que es interactivo en la cual el observador tiene que formar parte de esa realidad que está observando, siendo parte del grupo de estudio. Se mezcla con el grupo y participa en sus actividades “Se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor y Bogdan, 1996:31).

Pareciese algo fácil observar, pero hacerlo de manera científica y ser un “buen observador cualitativo” implica “saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención si es necesario” (Hernández Et al; 2007:597)

Estos mismos autores, hablan de los niveles de participación del observador, que va de una escala de no participación, hasta el otro extremo de una participación completa, pasando en el trayecto con la posibilidad de una pasiva, a moderada y activa. Dependiendo de la situación, interés, lo que se desea conocer, será el nivel. No obstante, califican como deseable en los estudios cualitativos la activa y completa.

Retomando a lo expuesto por Valles (2007), la observación permite contar al investigador con su propia versión, además de la obtenida de otras personas y la de los documentos. Lo relaciona en un tipo de complementariedad o contraste, entre la información que puede generarse de los otros dos tipos de herramientas que son las entrevistas y la revisión documental. Es decir, puede ser utilizada como una forma de triangulación, que a su vez auxilia en la confiabilidad y validez, lo cual se comenta continuación.

3.2.4 Confiabilidad, validez, triangulación

De acuerdo a Martínez (2006) en los estudios realizados por medio de investigaciones cualitativas, que, en general, están guiados por una orientación sistémica, hermenéutica, fenomenológica, etnográfica y humanista, la confiabilidad está orientada hacia el nivel de

concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno, es decir, la confiabilidad será, sobre todo interna, interjueces. Se considera un buen nivel de esta confiabilidad cuando alcanza un 70%, es decir, que, por ejemplo, de 10 jueces, hay consenso entre 7. Afirma que una investigación tiene un alto nivel de validez si al observar o apreciar una realidad, se observa o aprecia esa realidad en sentido pleno, y no sólo un aspecto o parte de la misma.

Taylor y Bogdan (1996) comentan que la validez se refiere a qué tan bien se captura aquello que se proponía estudiar, es una clave de la significación de cualquier investigación empírica. Agregan además que los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. Los métodos cualitativos permiten permanecer próximos al mundo empírico (Blumer, 1969). Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

Recientemente, Morse et al. (2002) plantean que los conceptos o constructos de confiabilidad y validez deben retomarse en investigación cualitativa como estándares de rigor científico por tres razones:

1. La validez y la confiabilidad son estándares de rigor científico independientemente de los paradigmas que orientan la investigación porque el objetivo fundamental de toda investigación es encontrar resultados plausibles y creíbles.

2. Rehusarse a utilizar los estándares de validez y credibilidad conduce a la marginalización de la investigación cualitativa del paradigma científico predominante, es decir, se está contribuyendo a fortalecer la noción de que la investigación cualitativa es inválida, no confiable, falta de rigor y por tanto no científica.

3. Los criterios de credibilidad, auditabilidad y transferibilidad propuestos por Guba y Lincoln enfatizan en la evaluación del rigor científico al finalizar la investigación, lo cual tiene el riesgo de que el (la) investigador (a) no identifique las amenazas contra la validez y confiabilidad del estudio y las corrija durante el mismo.

Martínez (2006) comenta que en las ciencias humanas, también se pueden realizar varias "triangulaciones" que mejoran notablemente los resultados de la investigación y su validez y confiabilidad. De una manera particular, se pueden combinar, en diferentes formas, técnicas y procedimientos cualitativos y cuantitativos. La idea central es utilizar todo lo que se considere pertinente, tenga relación y se considere útil. Más concretamente, se pueden identificar varios tipos básicos de triangulación:

a) Triangulación de métodos y técnicas: que consiste en el uso de múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema determinado (como, por ejemplo, el hacer un estudio panorámico primero, con una encuesta, y después utilizar la observación participativa o una técnica de entrevista).

b) Triangulación de datos: en la cual se utiliza una variedad de datos para realizar el estudio, provenientes de diferentes fuentes de información.

c) Triangulación de investigadores: en la cual participan diferentes investigadores o evaluadores, quizá con formación, profesión y experiencia también diferentes.

d) Triangulación de teorías: que consiste en emplear varias perspectivas para interpretar y darle estructura a un mismo conjunto de datos (por ejemplo, una teoría basada en las técnicas de correlación, análisis de varianza, análisis de regresión, análisis factorial o cluster análisis y otra que utilice la observación participativa).

e) Triangulación interdisciplinaria: con la cual se invocan múltiples disciplinas a intervenir en el estudio o investigación en cuestión (por ejemplo, la biología, la psicología, la sociología, la historia, la antropología, etc.)

En este trabajo se consideró utilizar precisamente la triangulación como una forma de apoyar la confiabilidad y la validez. De manera particular la triangulación de métodos y técnicas. Es decir, se consideró la información documental revisada, la derivada de las entrevistas, así como las notas tomadas generadas de las observaciones echas. Es decir, se contrastó la información originada por la revisión documental, entrevistas y observación, para contar con una visión general y a la vez contrastada para mayor certidumbre y evitar parcialidades. En todo momento, se tuvo la disposición, apertura y posibilidad de no descartar utilizar alguna(s) otra(s) forma de triangulación, dependiendo del desarrollo de la investigación. Aún cuando se tenía considerada una forma de triangulación pensada de manera inicial, que finalmente fue la utilizada.

3.2.5 El estudio de caso

El estudio de caso es en ocasiones subestimado por los propios investigadores. Se cuestiona la aportación teórica y/o práctica de un caso único. Se desdeña por visualizarse como una reducción mínima de la realidad. Se cuestiona la generalidad de sus resultados. Desde otro punto de vista, es importante su aportación teórica y/o práctica al lograr ese contraste entre la base teórica conformada y la realidad, ya sea para buscar explicación teórica de la misma, o bien, que ésta no pueda ser explicada por el bagaje actual y entonces generar teorías, aun de corto alcance, pero no dejan de serlo, que pueden ser fortalecida en la medida que sean complementadas y reafirmadas por un número de casos considerables más.

El Dr. Barba (2009), hace unas interesantes reflexiones sobre el estudio de caso en el análisis organizacional. Destaca una de ellas, por su repercusión en el conocimiento que se pueda o debe tener sobre las organizaciones mexicanas. La reflexión, postura crítica e invitación, va en el sentido de que las fuentes consultadas por parte de los estudiantes e investigadores mexicanos, son de libros generalmente extranjeros, principalmente estadounidenses, con casos propios de ese país. Así, trasladamos a nuestra realidad, casos de organizaciones, de otra realidad por demás distinta, por decir lo menos. Se vuelve así no sólo necesario, sino urgente el estudio de las organizaciones mexicanas, la generación de conocimientos de ellas y para esto el estudio de casos es un medio de gran valía.

3.3 Estrategia metodológica de la investigación

La estrategia de investigación, implica el camino definido y en este caso recorrido del trabajo de investigación. Existen diversas posturas y definiciones para referirse a ella. Para efectos de esta sección del trabajo y explicitar de manera detallada lo realizado, se considera que la estrategia metodológica de la investigación comprende los siguientes elementos: La base teórica-práctica del estudio, la caracterización y operacionalización del objeto de estudio; la elección, diseño y uso de las técnicas/herramientas/instrumentos y el análisis de la información, los cuales se describen a continuación.

3.3.1 La base teórica-práctica del estudio

Al surgir la inquietud, plasmada en una idea general del estudio, fue necesaria una exploración teórica que permitiera una definición con mayor claridad de la problemática y el uso de lenguaje técnico, con el fin de hablar en términos organizacionales. Ese primer acercamiento con el fenómeno de estudio y con las corrientes teóricas que pudiesen tener relación, fue un arduo, pero fructífero camino.

Derivado de lo anterior, se logró poner nombre y apellido a ese cuestionamiento inicial de ver como un “ecosistema de negocios” llamado Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora, pudiese tener una influencia, injerencia, afectación en la esencia de una Cooperativa Turística.

Esa revisión teórica, acompañado de orientaciones de expertos en el área, trajo como consecuencia trasladar la idea anterior en términos organizacionales. De tal manera que ese “Ecosistema de Negocios” se estudiaría desde el enfoque de la Red Inter-organizacional. De manera similar, esa esencia de la Cooperativa, se reconoce teóricamente como la Identidad Organizacional.

Es así como posteriormente se realizó una revisión exhaustiva de los elementos teóricos de las variables, así como de las dimensiones de ellas. Por lo tanto, se analizó la identidad considerando un enfoque individual, hasta llegar a lo organizacional. Aunado a ello se lo relacionado a las redes, con un enfoque de interrelación y cooperación organizacional, que si bien se puede realizar con un enfoque funcionalista-modernista, se convidó desde una perspectiva crítica, con el fin de que permita una mayor claridad y una de apertura. La organización con sus tres visiones y la cooperativa como el tipo de organización de estudio.

Es importante mencionar que tal como se puede ver en el Mapa Conceptual al inicio de este capítulo, esta revisión teórica, aun cuando aparece al inicio del proceso, como el segundo elemento, ha sido imprescindible que esté presente durante todas las etapas de la investigación. Ya que esta serie de pasos que se consideran de manera secuencial, han sido como gráfico práctico y coherente para la presentación. No obstante, implica un “ir y venir” entre lo teórico y lo práctico. Con la redefinición de unos y la inclusión de otros aspectos de la propia investigación.

3.3.2 La caracterización y operacionalización del objeto de estudio

Para efecto de considerar las variables de estudio, se construyó una definición propia de lo que es la identidad organizacional. Con base en Whetten (2006), se entiende por Identidad Organizacional, al conjunto actual (perdurable) de características tangibles, intangibles y simbólicas, que han sido institucionalizadas a través de un proceso generado por lo menos desde una etapa anterior (perdurables), reconocidas explícita e implícitamente por los miembros de la organización (centrales) como las que logran diferenciarlos de otras organizaciones (distintivas)

De la definición de Albert y Whetten inicialmente, además la revisión y fortalecimiento del concepto por parte de Whetten en el 2006, se hacen las siguientes precisiones. Aun cuando no se especifica que tipo de característica son, en esta definición se considera todo tipo, incluyendo las de tipo simbólicos, artefactos, relaciones, tangibles, etc. Otro aspecto es lo referido a lo que ellos llaman la perdurabilidad, que algunos autores cuestionan e incluso difieren. Para efecto de este trabajo, se considera que la característica cumple la perdurabilidad si es actual y por lo menos se ha reconocido como tal por lo menos en dos etapas de la vida organizacional.

Del reconocimiento del que habla Whetten, se hace la precisión que puede ser explícito o implícito. Esto debido a que los miembros de la organización pueden estar conscientes de dicha característica, pero no lo expresan abiertamente, o incluso no lo perciben como tal. Finalmente, es importante hacer ver que pareciese que en los dos momentos de las definiciones de identidad (1985,2006), las características de perdurabilidad, central y

distintivo se han visto como relacionados, pero que puede existir una sin necesidad de que otra de ellas se cumpla. Para este trabajo se considera que cada referente de identidad, para ser considerado como tal deberá cumplir las tres características antes mencionadas.

Figura 15
Operacionalización de Variables



Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos en términos organizacionales los elementos del estudio, se desglosaron los tres elementos considerados como los primordiales, con el fin de determinar las operaciones prácticas a realizar. Para esto se determinaron las dimensiones de las variables a partir de elementos teóricos y se elaboró una relación entre identidad, organización y la

red (Ver Figura 15). Cómo el último nivel de desdoblamiento hasta aquí, se tomaron en cuenta los ejes de análisis como base a considerarse para el diseño de los instrumentos.

3.3.3 La elección, diseño y uso de las técnicas/herramientas/instrumentos

Para el trabajo práctico, por sus ventajas e intención, ya plasmadas en la referencia teórica de este capítulo, se determinó como la mejor opción el estudio de caso. Dicho caso representado en una Cooperativa del Sur de Sonora, se eligió por el contacto y conocimiento previo de la misma, la disponibilidad de sus integrantes y de la comunidad por cooperar en el mismo, así como por los apoyos externos para realizar el trabajo en esa organización.

El acercamiento con ella, data desde hace más de cinco años. No obstante, para efecto de este proceso, se inició el día 13 de febrero de 2010, cuando se realizó la primera visita de acercamiento, con el fin de explorar, conocer y hacer el contacto inicial con los miembros de la cooperativa.

De semejante forma, se determinó como más factible por la intención del estudio, la amplitud del enfoque, la flexibilidad, la posibilidad de conocer y aprehender los conocimientos, pensamientos y sentimientos de las personas, el enfoque cualitativo para el estudio. Dicha selección no implica, ni se basa en una superioridad de un enfoque sobre otro (Cuantitativo Vs Cualitativo), sino en el tipo de variables a estudiar y lo que se pretende conocer de las mismas. Cuantificar aspectos procesales, no es posible y en caso de serlo, sería demasiado forzado. Tanto como tratar de pasar “un rico por el ojo de una

aguja”. De tal manera, que con lo anterior, las técnicas más acordes al enfoque y método son la observación, la entrevista y la documentación.

En relación con esto último, se solicitaron los siguientes documentos a la cooperativa: Manuales, organigrama, misión, visión, marca, logotipo, registros, reglamento. Al percatarse de la inexistencia de los documentos, y debido a la apertura de los cooperativistas de apoyar en la investigación, se les pidió toda documentación existente, independiente del tipo que esta fuera. Los únicos documentos existentes y que compartieron, fueron las actas constitutivas.

Además, se pidió a la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) e ITSON, de igual manera, cualquier documentación relacionada con la cooperativa. En el caso de la primera organización, todos los expedientes impresos y electrónicos fueron perdidos en el Huracán Norbert del año 2008, que azotó la ciudad de Álamos, donde se encuentran las oficinas, mismas que quedaron inundadas por la corriente del río que se desbordó. Con ITSON, se logró recuperar las listas de asistencia de cursos de capacitación que habían sido impartidos, la propuesta de un organigrama, así como fotografías y un manual de identidad visual que fue elaborado por expertos en diseño gráfico.

Para las entrevistas, se elaboraron guiones (Ver anexo 1 y 2), mismos que fueron utilizados para recopilar información con los miembros y ex miembros de la organización, así como a personas externas a ella, como: comunidad en general, competencia, organismos de apoyo. Se tomaron como base para la mayoría de las entrevistas, no obstante, con la apertura y flexibilidad se hicieron ajustes en el momento preciso de la plática con los informantes.

Respecto a lo inicialmente planeado, existen algunas variaciones, de manera particular en el número e intensidad de las entrevistas. Esto principalmente debido a la existencia de algunos ex – miembros, así como miembros de los cuales no se tenía conocimiento previo, aunado a la consideración de incluir la opinión de los clientes.

Las entrevistas realizadas dan un total de 29, que se efectuaron durante las visitas realizadas a la comunidad de La Aduana, así como las ciudades de Álamos, Ciudad Obregón y Hermosillo, durante el año 2010. Las personas entrevistadas aparecen en el cuadro 8. Todas las entrevistas fueron grabadas en medios electrónicos, con excepción de la realizada a María Piñuelas. Lo anterior, se debió a que al iniciar la plática con ella, no se mostraba dispuesta a hablar, con algo de molestia, apatía, decepción; dijo que no le interesaba hablar del proyecto de turismo. Mostrando interés y ganando poco a poco la confianza se realizó finalmente la plática, tomando notas rápidas de lo que decía, sin intentar sacar la grabadora para evitar que se limitara en respuesta.

De manera general las personas se mostraron dispuestas y abiertas a responder lo que preguntaba. Además del caso de María, en las oficinas de la CONANP, aún cuando se entrevistó a dos funcionarios relacionados con el proyecto, una de las personas relacionadas directamente con el proyecto y la comunidad, en reiteradas ocasiones visitándola con cita agendada y sin ella, se buscó y con diversos argumentos no se concretó la entrevista, en ningún momento se negó, pero las acciones eran más claras que las palabras.

Para la observación se elaboró un guión (Ver anexo 3), el cual sirvió como una base muy elemental, ya que en las distintas visitas hechas, se tomaban notas electrónicas en la grabadora, sobre otros aspectos no considerados en el guión original, pero que por su importancia y posible injerencia en el estudio se anotaban electrónicamente.

Cuadro 8
Categorización de entrevistados

CONANP -2-	ITSON -2-	COMUNIDAD -2-	COOPERATIVA		CLIENTES -10-	OTRAS -2-
			ACTUALES -8-	EX -3-		
Raúl	Ariana	Mahiely	Humberto	Jesús Millán	Varios	Ma. de los Ángeles
Hernán	Carlos	Balvanera (no grabada)	Francisco	Jesús Millan – Hijo-		Ma. Elena
			Johnatan	María (no grabada)		
			Valentina			
			Alahí			
			Guadalupe			
			Rosario			
			Lauro			

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 El análisis de la información

El análisis de datos es entendido como un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que se realizan sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación. Rodríguez Et al. (1999).

Cada investigador sigue sus propias normas de trabajo, utilizando o haciendo su análisis de manera especial, a través de la experiencia y su toque particular. Pero eso no implica que no exista por lo menos un patrón general, que consiste, de acuerdo a Rodríguez Et al.; 1999:206 en:

1. Reducción de datos

- Separación de unidades

- Identificación y clasificación de unidades

- Síntesis y agrupamiento

2. Disposición y Transformación de datos

3. Obtención y verificación de conclusiones

La decisión de detenerse y no continuar con entrevistas y las visitas, se debió a por una parte ya haber excedido el número inicial planeado, pero la más importante, que la información recibida a través de los medios mencionados, empezaban a ser repetitivos en su contenido. Es decir, los informantes reiteraban en gran parte lo comentados por anteriores entrevistados.

Una vez obtenida la información a través de entrevistas, observación y revisión documental. Se procedió a transcribir las grabaciones de las notas de campo de las visitas, así como de las entrevistas. Conforme se iban realizando, se iban transcribiendo, sin necesidad de esperar a que todas hayan sido elaboradas. Posteriormente, se estructuró una matriz en la que se incluyeron en primera instancia las temáticas iniciales de las entrevistas. Conforme se iba clasificando los datos en ella, surgieron otras categorías, en

base a la repetición e importancia de los temas, fueron agregados y se continuó con el llenado.

Al contar con las matrices. Una general y otra derivada de la información de los clientes. Con esa información, se procedió a integrar en aspectos comunes y de acuerdo a los elementos teóricos determinar los referentes identitarios, el proceso de construcción de la red, así como la relación entre ambos. Los resultados de ello, son presentados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO

IV

ESTUDIO

DE

CASO

Mapa Conceptual del Capítulo IV

Estudio de Caso

Cooperativa Turística del Sur de Sonora

La Organización:

La Aduana, Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V.

- La comunidad
- Antecedentes
- Origen
- Aspectos Legales
- Estructura
- Los integrantes
- Administración recursos
- Las actividades
- Los apoyos
- Las etapas

La estructuración y reestructuración inter-organizacional

- El corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora
- La red de Cooperativas de La Aduana
- Las relaciones inter-personales
- La conformación de la red

La estructuración y reestructuración identitaria

- La base de identidad
- Las etapas
- Los referentes identitarios
- Otras características
- La identidad y su estructuración

La relación entre la identidad y la red

IV.- ESTUDIO DE CASO

4.1 La Organización: “La Aduana, Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V.

4.1.1 El ejido La Aduana, Municipio de Álamos Sonora.

La comunidad de La Aduana, con una población de 280 personas de acuerdo a un censo realizado en el año 2008⁷, se encuentra ubicada a sólo ocho kilómetros de Álamos, la cabecera municipal. Empezó a formarse en el último tercio del siglo XVII, como consecuencia del descubrimiento de los minerales de oro y plata. En la actualidad, las actividades productivas principales en las que se sustenta la economía, son fundamentalmente la ganadería, agricultura y turismo.

La primera de ellas, presenta un patrón tradicionalista que se caracteriza por una explotación tipo extensivo de libre pastoreo y su productividad depende de las lluvias como factor principal. Sin embargo, esta actividad es la que presenta mayor dinamismo respecto a los empleos generados y al valor de su producción. Los principales problemas que enfrenta el sector son la práctica tradicionalista de los ganaderos, la falta de infraestructura como cercos y silos, la falta de mejoramiento de caminos, construcción y rehabilitación de represas y el sobrepastoreo, sobre todo en terrenos ejidales.

⁷ El censo fue realizado por la señora Mahiely Cruz, ya que cada año necesitan conocer el número de habitantes para realizar actividades y proyectos sociales, así como búsqueda de apoyos gubernamentales, así como conocer la distribución poblacional para cuestiones de actividades religiosas, como catecismo.

La actividad agrícola en general es de temporal, con un bajo nivel de capacidad técnica y un deficiente equipo e infraestructura básica. Esto trae como consecuencia que el rendimiento sea extremadamente bajo, repercutiendo en la economía familiar y en el bienestar social. En lo que se refiere a los cultivos, los principales son el sorgo, maíz, ajonjolí y cacahuete de los cuales, estos últimos dos son los que tienen mayor potencial productivo.

Para la actividad turística, se cuenta con una gran riqueza natural, una gran variedad de flora y fauna. Cuenta con todos los servicios y accesibilidades, lo cual lo hace una zona atractiva para el turista en masa. Aunado a que cuentan con una de las festividades más importantes de la región, ya que en el mes de noviembre de cada año (del día 12 al 21), con motivo de los festejos de la virgen de la Balvanera, la comunidad recibe una gran afluencia de turista, estimada entre 20 a 25 mil visitantes.

4.1.2 Antecedentes de la hoy Cooperativa Turística

Por iniciativa y a solicitud del Gobierno del Estado de Sonora y avalado por la autoridad Federal, el día 19 de julio de 1996⁸ en el Diario Oficial de la Federación se publica el Decreto en el que se declara Área Natural Protegida (ANP), con el carácter de Área de Protección de Flora y Fauna Silvestres y Acuáticas (APFF), la región conocida como “Sierra de Álamos-Río Chuchujaqui”. En dicho documento se establecen los compromisos de los involucrados en el cuidado y desarrollo del área protegida, de tal manera que los

⁸ Versión electrónica disponible en <http://dof.gob.mx>

ejidatarios se sujetarán a lo establecido, de manera particular a lo mencionado en los siguientes artículos:

ARTÍCULO SÉPTIMO: “ Queda prohibida la urbanización de las tierras ejidales que se ubiquen dentro del Área de Protección de Flora y Fauna a que se refiere el presente Decreto ...”

ARTÍCULO NOVENO: “ El aprovechamiento de los recursos naturales por parte de las comunidades que habitan en el Área de Protección de Flora y Fauna ... se sujetarán a los lineamientos que establezca el programa de Manejo, las normas oficiales mexicanas y demás disposiciones jurídicas aplicables”.

ARTÍCULO DECIMOQUINTO: “ Los propietarios, poseedores, ejidatarios y usufructuarios de predios ubicados en el Área de Protección de Flora y Fauna “Sierra de Álamos- Río Chuchujaqui”, están obligados a la conservación del área”

Es así como el Ejido La Aduana se convierte en parte de una de las 35 APFF del país y una de las dos del Estado de Sonora, ya que la otra de manera conjunta con Baja California Sur, Baja California Norte y Sinaloa, es la de Islas del Golfo de California.⁹ Además es una de las diez que pertenecen al Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINAP) que la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) en el Artículo 76 Título Segundo, Capítulo I, sección IV, menciona que el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas incluirá las áreas que por su biodiversidad y características ecológicas sean consideradas de especial relevancia en el país.

Una vez que se integra el área al SINAP en el año 2002, se empieza a trabajar por parte de la CONANP con la comunidad, con las primeras obras de retenidas¹⁰ construidas en las inmediaciones, para la conservación del suelo. Además de concientización ecológica en las

⁹ Datos tomados de la página de la CONANP : <http://www.conanp.gob.mx>

¹⁰ Son construcciones tipo barreras de piedra que se colocan en el camino de los escurrimientos de agua, provenientes de los cerros derivados de las lluvias, para proteger la tierra y encauzar el agua a cierto lugar para su captación mediante la infiltración al subsuelo, lo cual posteriormente favorecerá tomas de agua y pozos.

escuelas, cursos de manualidades, de reciclaje, películas del cuidado de la naturaleza y medio ambiente. Así continuaron trabajando en ese tipo de obras y es hasta el 2004, que ante la dependencia mencionada se presentó Ramón Barraza a nombre de 25 ejidatarios solicitando la construcción de una cabaña para dar servicio de hospedaje, enmarcado dentro de un proyecto de turismo ecológico. Para la edificación de la cabaña, se gestionó ante las esposas de los ejidatarios que tienen asignado un terreno para sus actividades, como la parcela donde se ubica la escuela, que cedieran una parte para ello, logrando tal cometido.

Se empezó la construcción, pero quedó “trunca” durante un tiempo, en palabras de funcionarios de la CONANP, debido a dificultades de ejercicio de recurso, ya que estos no se utilizaron en su totalidad en el proyecto por parte de los beneficiarios, originando una pausa en la ministración de recursos, hasta que se subsanara lo anterior. Además se solicitaba por parte de las autoridades una reorganización en las personas que conformaban el grupo y su forma de trabajar.

Este inconveniente del uso de los recursos, en palabras de uno de los funcionarios de la CONANP, se debió principalmente a tres motivos. El primero de ellos es la falta de apropiación por parte de la comunidad de los proyectos para un mediano y largo plazo, ya que visualizan los beneficios en medida del corto plazo, es ahí donde entra el segundo aspecto, quienes en el futuro pueden salir beneficiados con los ingresos que originaría la cabaña, eran quienes trabajan por jornal para su construcción, sin ser expertos en dicha instalación. Originando con ello, que al terminar los recursos para el pago de jornal, se dejó de laborar, aún sin concluir la edificación, además de que se contaba con serias fallas

estructurales e incluso de ubicación. Finalmente el tercer motivo fue un evidente uso inadecuado de los recursos, al incluir en nómina a personas que no trabajaban en la obra.

El propio comisario ejidal posterior a esta situación, y a quien le tocó ser quien gestionara recursos para terminar la cabaña, comenta:

“ ... se cometió un error, pues también se metió por jornales. Muchas veces el gobierno se equivoca, en este caso, la reserva, yo se los dije como comisariado. Tú sabes el que es mecánico es mecánico y el carro hay que dárselo al mecánico no hay que dárselo a uno que es aviador o que es albañil porque no lo va a arreglar que te doy a entender que la palapa tiene que hacerla una gente que conociera de palapas no porque el fulano tiene necesidad si la palapa estuviera en aquel cerro aquí en un lomita de salto llamara la atención , no pues voy para allá, un aire fresco una vista panorámica ves para allá . En eso de la palapa yo pienso que si hubo fallas pero yo creo que se van a corregir porque no puede seguir así.”

En el año 2005, se retoma el proyecto, por otro grupo de personas, principalmente mujeres, culminando la construcción de la cabaña, pusieron ventanas, puertas, literas, mesas, sillas, etc. En esas mismas fechas se empieza a pensar en otras actividades, lo que originaría las primeras actividades de turismo adecuando las veredas para la caminata, recorridos y lo que subsecuentemente apoyaría a la actividad de rappel.

4.1.3 El origen de la Cooperativa

Un día sábado del mes de enero del año 2006, llegó personal de la CONANP, acompañados de consultores de la empresa Tierras de Aventura y de Valentina, a la iglesia del lugar, donde se hizo una invitación a todos los miembros de la comunidad a integrarse al proyecto de turismo, el cual en ese momento ya contaba con la cabaña y empezaban con la capacitación para realizar el rappel. Participaron al principio, alrededor de 25 personas,

invitando a la capacitación de rappel, en el que por cuestiones de edad y de cierto temor, no todos asistieron ese mismo día a la actividad, otros se capacitaron como guías, otros como anfitriones, y algunos en menor grado tomaron todos los cursos iniciales. De tal manera que retomando las actividades que empezaron con los ejidatarios, se conformó el proyecto por:

1. Valentina López Álvarez
2. Víctor Hugo López Caballero
3. Cornelio Caballero Millán
4. Francisco Inés Gámez Esquer
5. José Alahí Méndez Peña
6. Jesús Millán Álvarez
7. Guadalupe Méndez Torres
8. María de la Cruz Piñuelas Flores
9. María Félix Grajeda
10. María de los Ángeles Millán
11. Elvia Elia Millán
12. Rubén Álvarez Esquer
13. Balvanera Cruz Félix
14. Balvanera Soto Encinas
15. Maria de los Ángeles Pilledo
16. Jesús Millán Duarte
17. Jesús Aarón Millán Duarte
18. Aldo Martín Apodaca Pacheco
19. Jonathan Leonardo López Caballero
20. Humberto García Cruz
21. Lauro Méndez Torres

De los que empezaron, se fueron incorporando otros, asimismo otros fueron saliendo. Las razones son diversas, principalmente por cuestiones físicas, fallecimientos, diferencias con otros compañeros, etc. El día 30 de mayo de 2006, Valentina López Álvarez, convocó a los interesados en conformar y constituir una Sociedad Cooperativa a participar en la asamblea constitutiva de la Sociedad Servicios Turísticos Valentina S.C. de R.L. de C.V. que se llevó a cabo el día 01 de junio del mismo año en Navojoa, Sonora. Ella misma dice:

“ ... eramos los que estábamos capacitados, que sabíamos y sacábamos lo que era el rappel y lo que era recibir a la gente en la cabaña, bien! ... los que habíamos recibido la capacitación completa fueron los que quedamos dentro de la cooperativa”.

Como requisito indispensable y prácticamente único era haberse capacitado y demostrar interés de formar parte del proyecto y posterior cooperativa, un funcionario de la CONANP responsable de la estrategia social con la comunidad, habla respecto a este tema:

“ lo primero fue el aspecto de la organización porque ahí lo que se les hizo mucho énfasis era en que había que juntar el grupo y formarlos antes de empezar a recibir ninguna ganancia. Había que ir a los cursos de planeación que ellos mismo fueron definiendo. Eso fue otro proceso, a partir del primer curso de sensibilización de definición de sitios de definición de recorridos, vinieron otros que tiene más que ver con la organización en aspectos de dinero aspectos administrativos, primeros auxilios, resolución de conflicto. Entonces pues imagínate una comunidad donde pocos han trabajado esos temas, realmente los que fueron los interesados de los 25 que teníamos quedaron 16 luego en 12, ya la base estable quedó en 8. Solos se fueron yendo porque mucho de lo que hemos trabajado bueno los que hemos trabajado en esa área fue ya no dar dinero por dar si ustedes demuestran que tienen un grupo constituido año con año se puede hacer crecer el proyecto dándoles para hacer senderos, para comprar equipo hay que dedicarle esfuerzo, presencia, son cursos de 8 horas diarias, mucha gente decía no tengo tiempo, que para que, no va a resultar!”

Derivado de lo anterior, a dicha reunión asistieron ocho personas:

1. Valentina López Álvarez
2. Víctor Hugo López Caballero
3. Cornelio Caballero Millán
4. Francisco Inés Gámez Esquer
5. José Alahí Méndez Peña
6. Jesús Millán Álvarez
7. Guadalupe Méndez Torres
8. María de la Cruz Piñuelas Flores

aceptando de manera unánime formar la Cooperativa, tomando los siguientes acuerdos:

1. La sociedad se denominará: Servicios Ecoturísticos Valentina S.C. de R.L. de C.V.

2. El objetivo será: Desarrollar el ecoturismo de la comunidad de La Aduana como una actividad económica alternativa, que a la vez genere nuevos empleos e ingresos, promueva y fortalezca estrategias de conservación de los recursos naturales, además de gestionar las ventas presentes y futuras de los servicios y productos de la sociedad, la gestión, negociación y concertación con las instancias públicas federales, estatales y/o municipales de apoyo y servicios de diversa índole de los que integran la sociedad cooperativas.
3. El consejo de Administración y el de Vigilancia para el periodo de 2006-2009 se integrará por:

Consejo de Administración

Valentina López Álvarez	Presidente
María de la Cruz Piñuelas Flores	Secretario
Cornelio Caballero Millán	Tesorero

Consejo de Vigilancia

Víctor Hugo López Caballero	Presidente
Francisco Inés Gámez Esquer	Secretario
José Alahí Méndez Peña	Tesorero

El día 05 de junio del año 2006, en Hermosillo, Sonora, se presentó una solicitud de permiso de constitución de sociedad en la Delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), en apego al Art. 15 de la Ley de Inversión Extranjera¹¹, para constituir

¹¹ ARTÍCULO 15.- Se requiere permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para la constitución sociedades. Se deberá insertar en los estatutos de las sociedades que se constituyan, la exclusión de extranjeros o el convenio previsto en la fracción I del artículo 27 Constitucional. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/44.pdf>

una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S.C. de R.L. de C.V.) cuya denominación solicitada en orden de preferencia fue la siguiente:

1. Servicio Ecoturísticos Valentina
2. Servicios Artesanales y Turísticos de La Aduana
3. Mujeres Artesanales del Pueblo de Mina
4. Servicios Ecoturísticos del Pueblo Minero
5. Servicio Ecológico y Turísticos

Recibiendo respuesta afirmativa el mismo día, para utilizar el primero de los nombres. Finalmente el 21 de junio del 2006, se formaliza legalmente la Cooperativa mediante escritura número 848, Volumen sexto de la Notaría Pública 100 de Álamos, Sonora.

4.1.4 Los aspectos legales: Constitución, obligaciones, permisos y autorización para dar el servicio.

Como se mencionó anteriormente, legalmente se constituyó la cooperativa en el año 2006. Además, el 17 de octubre de 2007, mediante oficio F00-DRNOyAGC-281/2007 la CONANP a través del titular de la Región Noroeste y de manera particular la Dirección del Área de Protección de Flora y Fauna (APFF) Sierra de Álamos-Río Chuchujaqui, otorgó permiso al C. José Alahí Méndez Peña en su carácter de representante de la Cooperativa para prestar servicios turísticos consistentes en visitas guiadas incluyendo el aprovechamiento no extractivo de vida silvestre y otras actividades turístico recreativas de

campo que no requieren vehículo, como lo es el rappelismo¹² por el periodo comprendido del 17 de octubre de 2007 al 17 de octubre de 2009.

Al vencimiento de dicho permiso, se realizaron los trámites correspondientes, autorizando de nueva cuenta a José Alahí, para continuar prestando los servicios mencionados anteriormente, por el periodo de 18 de octubre de 2009 al 31 de septiembre de 2011¹³

Además, Javier (no siguió en el proyecto) y Valentina asistieron a un curso de receptor turístico, que al acreditarlo se les entregaría una credencial que los autorizaría como tal. Sólo ella cuenta con dicha acreditación y ha seguido recibiendo la capacitación. Aunado a lo anterior, en los primeros días del año 2008, sólo con un año y medio de constituidos legalmente como Cooperativa, inician con un nuevo trámite para reconstituirse legalmente. Solicitan ante la SRE, el permiso para constituirse bajo la denominación: La Aduana, Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V. Reciben la autorización para usar dicho nombre el 09 de enero del mismo año. Se realiza Asamblea el día 10 de junio a la que asistieron siete personas:

1. Valentina López Álvarez
2. Víctor Hugo López Caballero
3. Cornelio Caballero Millán
4. Francisco Inés Gámez Esquer
5. José Alahí Méndez Peña
6. Guadalupe Méndez Torres
7. María de la Cruz Piñuelas Flores

¹² Consiste en descender de una montaña, una pared, un cerro o como en este caso de una mina, a través de cuerdas y equipo complementario como arnés de cintura, mosquetones y ochos. Se ubicaba inicialmente como una práctica de rescate en lugares inaccesibles por otros medios, así como en prácticas militares. En los últimos su uso se ha incrementado en actividades de turismo alternativo, turismo de aventura,

¹³ Cabe mencionar que en el oficio de autorización F00.DRNYAGC.-169/2009 del 30 de septiembre de 2009, existe una diferencia en la fecha de vencimiento estipulada del permiso, ya que en el segundo párrafo se menciona el día 31 de octubre de 2011 y en el párrafo siguiente dice "... hasta el 31 de septiembre de 2011", esto último no posible, ya que el mes de septiembre cuenta con 30 días.

las cuales aceptaron de manera unánime continuar formando parte de la Cooperativa, bajo las nuevas condiciones y tomando los siguientes acuerdos:

1. La sociedad se denominará: La Aduana, Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V.
2. El objetivo será: Desarrollar el ecoturismo de la comunidad de La Aduana como una actividad económica alternativa, que a la vez genere nuevos empleos e ingresos, promueva y fortalezca estrategias de conservación de los recursos naturales, además de gestionar las ventas presentes y futuras de los servicios y productos de la sociedad, la gestión, negociación y concertación con las instancias públicas federales, estatales y/o municipales de apoyo y servicios de diversa índole de los que integran la sociedad cooperativa.
3. El consejo de Administración y el de Vigilancia para el periodo de 2008-2011 se integrará por:

Consejo de Administración

José Alahí Méndez Peña	Presidente
María de la Cruz Piñuelas Flores	Secretario
Francisco Inés Gámez Esquer	Tesorero

Consejo de Vigilancia

Valentina López Álvarez	Presidente
Cornelio Caballero Millán	Secretario

Comisión de Conciliación y Arbitraje

Guadalupe Méndez Torres	Presidente
-------------------------	------------

El día 26 del mismo mes y año, mediante escritura número 1157, volumen noveno de la Notaría Pública 100 de Álamos, Sonora., se formaliza legalmente de nuevo la Cooperativa.

Los cambios realizados, comparando las dos escrituras de la Cooperativa se enfocan principalmente al cambio de nombre y disminución de miembros. En el primer caso, inicialmente en la denominación se hacía mención a Valentina, de hecho puede decirse que el nombre de la Cooperativa era ese y así tal cual lo conocían: *La Cooperativa de Valentina*. Lo anterior, originó dentro del grupo y en la propia comunidad, comentarios en el sentido de la apropiación de dicha persona de la organización mencionada, por lo cual se optó al cambio de nombre, siendo ella misma quien sugirió el cambio “para evitar problema mayores”.

El segundo aspecto es la disminución de miembros. Salió de la Cooperativa sólo una persona: Jesús Millán Álvarez (A) “El Guichuri o Huichuri”¹⁴. De acuerdo a lo comentado en las entrevistas ésta persona y sus hijos se dedicaba a dar servicios que no reportaba al resto del grupo, por lo que los ingresos de dichos servicios eran para él y otras personas de su familia. Comentan que hablaron con él solicitando el reintegro de las cantidades por los servicios otorgados, a lo que se negó y los problemas continuaron ya que no sólo continuaba dando servicios, sino que además en el momento que el resto de los miembros de la cooperativa guiaban a turistas en la Comunidad, Jesús se acercaba y ofendía a sus compañeros y a los propios visitantes.

Esos dos aspectos originaron los cambios legales en la Cooperativa. No obstante, se estaba en ese momento observando lo superficial y siendo reactivos, sin enfocarse al fondo del asunto ni resolver el conflicto que se vislumbraba, pero no deseaban ver, por el contrario, lo evadieron. Originando en el futuro, problemas mayores.

¹⁴ Es una especie de bejuco que se encuentra en Sinaloa y Sonora con Lianas de hasta 6 mts de largo y tallo de 3 cms de diámetro. <http://www.ecologia.edu.mx/publicaciones/resumeness/FLOVER/87-Perez.pdf> pág 23-25 . Se da tal apelativo a las personas que son muy delgadas y altas.

En el año 2010, se perfilaba por tercera ocasión una modificación legal, en el sentido de realizar los trámites para reformular los aspectos legales. Derivado básicamente de la intención de incluir a quienes por minoría de edad no habían sido considerados, así como de excluir a las dos personas fallecidas y la inminente salida de María de la Cruz Piñuelas.

4.1.5 Los integrantes: pasado, presente y futuro

Hay variaciones con respecto a las personas que iniciaron en la Cooperativa. Dichas diferencias se deben a que al iniciar el proyecto, la invitación fue a toda la comunidad. Incluso, aún después de ser constituida legalmente la cooperativa, se integraron a las actividades más personas, de las cuales algunas continuaron, otras por diversos motivos no lo hicieron.

Se considerará en este trabajo como fundadores a las ocho personas que participaron en la asamblea constitutiva del día 01 de junio de 2006, además de quienes participaban en las actividades, pero por su minoría de edad, no podían ser parte legal de la misma. De tal manera que se puede hablar de un total de 14 personas que iniciaron con el “proyecto” como ellos aún hoy en día le llaman.

Además de los fundadores, en el mes de marzo de 2007, acudieron a un taller de sensibilización de personal de contacto otras siete personas. De ellas, ninguna continuó, de hecho, ya no participaron en el curso llevado a cabo en el siguiente mes.

1. María Félix Grajeda
2. María de los Ángeles Millán
3. Elvia Elia Millán
4. Rubén Álvarez Esquer
5. Balvanera Cruz Félix
6. Balvanera Soto Encinas¹⁵
7. María de los Ángeles Pilledo

Cuadro 9
Los miembros fundadores de la cooperativa

Fundadores en acta constitutiva	Fundadores menores de edad
1. Valentina López Álvarez	1. Jesús Millán Duarte
2. Víctor Hugo López Caballero	2. Jesús Aarón Millán Duarte ¹⁶
3. Cornelio Caballero Millán	3. Aldo Martín Apodaca Pacheco
4. Francisco Inés Gámez Esquer	4. Jonathan Leonardo López Caballero
5. José Alahí Méndez Peña	5. Humberto García Cruz ¹⁷
6. Jesús Millán Álvarez	6. Lauro Méndez Torres ¹⁸
7. Guadalupe Méndez Torres	
8. María de la Cruz Piñuelas Flores	

Fuente: Elaboración propia

A finales de ese año, se incorporan a las actividades de la Cooperativa Azucena Carolina Gámez López¹⁹ y Oralia Verdugo Quiñónez, ambas menores de edad. En ese mismo periodo, hasta inicios del año 2008, se suscitan algunas diferencias entre los integrantes de la cooperativa, hasta llegar a la exclusión en junio de ese año, de los tres integrantes de la

¹⁵ La capilla de la comunidad es en honor a la virgen de la Balvanera, originaria de Rioja España y data su presencia desde el siglo XVIII, con la llegada de los mineros españoles. Las fiestas en su honor se celebran el 21 de noviembre, y previo a ello llegan desde el día 12 peregrinos desde lugares aledaños.

¹⁶ Jesús y Jesús Aarón Millán Duarte son hijos de Jesús Millán Duarte “El guichuri”

¹⁷ El caso de Humberto puede ser considerado como fundador “hereditario”, ya que su madre empezó en el proyecto, pero debido a que no continuó en el mismo, él tomó su lugar.

¹⁸ Laurito le llaman por que es el más pequeño de los integrantes y ellos lo consideran como fundador, no obstante que en los escasos registros no aparece, debido a que ellos mencionan que estaba muy chico en esos momentos. En el año 2006 el sólo tenía 9 años de edad.

¹⁹ Hija de Valentina y Francisco Inés.

familia Millán: Jesús Millán Álvarez, Jesús Millán Duarte y Jesús Aarón Millán Duarte. Dos miembros fallecen, siendo Víctor Hugo López en el mes de junio y Cornelio Caballero Millán en septiembre del mismo año.

La más reciente salida de un integrante, fue el mes de septiembre de 2009, siendo el caso de María de la Cruz Piñuelas Flores, una vez más, por diferencias con algunos compañeros. Estos aspectos reflejados en un conflicto que no ha sido afrontado, sino evadido, será comentado en otra sección de este trabajo. Con este breve recorrido histórico de los miembros de la cooperativa, se llega hasta la actualidad y sus integrantes, representados en los siguientes cuadros:

Cuadro 10
Miembros de la Cooperativa Turística en la Actualidad

Fundadores en acta constitutiva	Valentina López Álvarez Francisco Inés Gámez Esquer José Alahí Méndez Peña Guadalupe Méndez Torres
Fundadores que han obtenido la mayoría de edad	Jonathan Leonardo López Caballero Humberto García Cruz Aldo Martín Apodaca Pacheco
Fundadores menores de edad	Lauro Méndez Torres (13 años)
No Fundadores que han obtenido la mayoría de edad	Carolina Gámez López Oralia Verdugo Quiñónez

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11
Ex - Miembros de la Cooperativa

Fundadores en acta constitutiva actual	Víctor Hugo López Cornelio Caballero Millán María de la Cruz Piñuelas Flores
Fundador en la primer acta constitutiva	Jesús Millán Álvarez
No fundadores que han obtenido la mayoría de edad	Jesús Millán Duarte Jesús Aarón Millán Duarte

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12
La proyección de lo que será la tercera acta constitutiva

Fundadores en acta constitutiva	Valentina López Álvarez Francisco Inés Gámez Esquer José Alahí Méndez Peña Guadalupe Méndez Torres Jonathan Leonardo López Caballero Humberto García Cruz Aldo Martín Apodaca Pacheco
No Fundadores en acta constitutiva	Carolina Gámez López Oralia Verdugo Quiñónez
Fundadores menores de edad	Lauro Méndez Torres (13 años)

Fuente: Elaboración propia

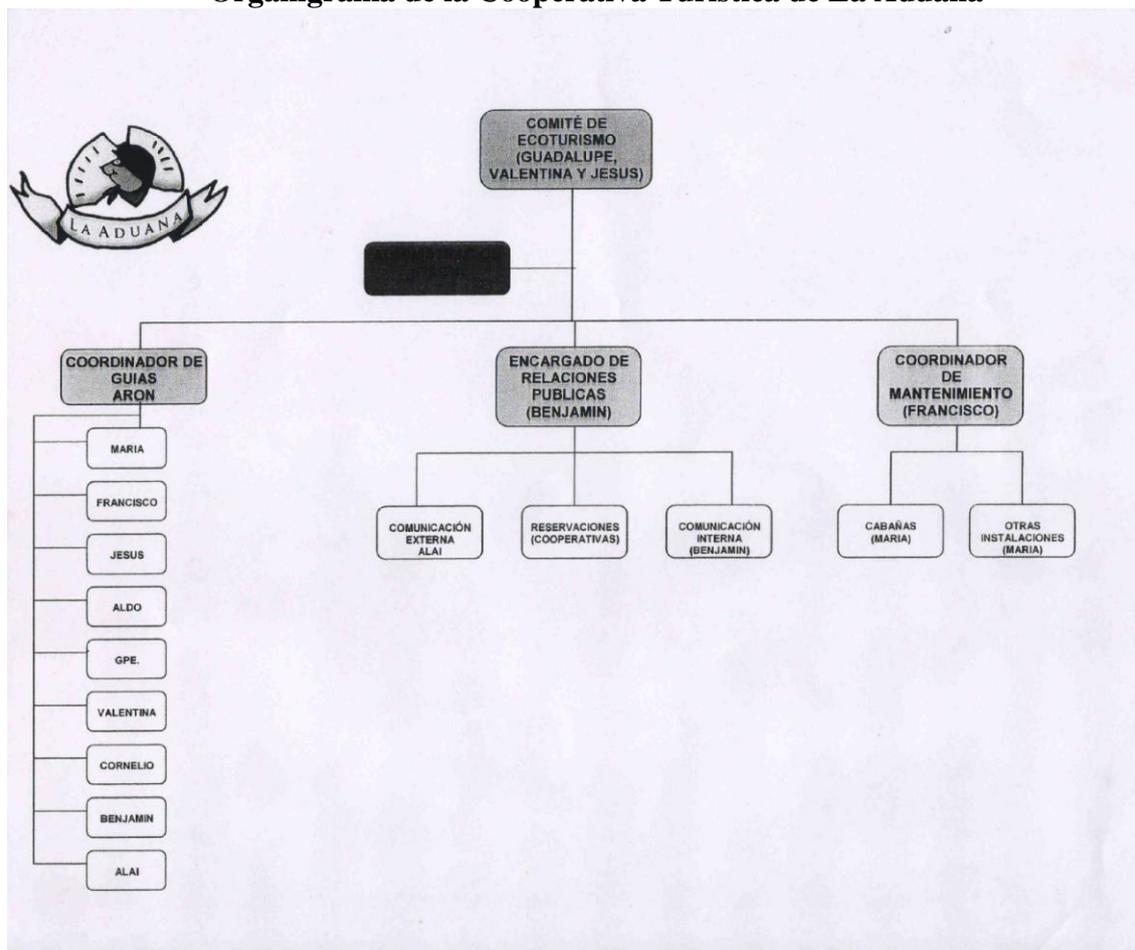
4.1.6 Estructura organizacional: Organigrama, normatividad, procesos y funciones.

En uno de los primeros talleres de planeación participativa, los propios miembros de la cooperativa, definieron una estructura formal de la misma, plasmada en el organigrama (Ver Figura 16). Como se puede observar, se consideró a un máximo órgano de gobierno denominado: Comité de Ecoturismo, representado por uno de los miembros de cada una de las tres familias. Además se consideraban a tres encargados o coordinadores; uno de guías, otro de relaciones públicas y otro más de mantenimiento. El resto de los miembros participarían en actividades propias de la cooperativa (guías), o bien, en actividades de comunicación, difusión o en limpieza y mantenimiento de las instalaciones complementarias a la actividad principal.

A pregunta expresa que si ese organigrama es el que regía la confirmación de la cooperativa, Valentina dice:

“ No, no ,no ,no ,no , no , porque en un principio digamos cada ramita de ese árbol que formamos, tenía un encargado ¿sí? y no, no, no se hizo nada, no se hizo nada por que de todo lo que se habló, de todo lo que se dijo y de todo lo que se pretendía bajar, pues casi nosotros somos los únicos que estamos trabajando. Había responsables por áreas, yo quedé responsable del equipo, otro de los caminos, otro de ... eran 3 o 4 cosas diferentes. Funcionó un tiempo nomás”.

Figura 16
Organigrama de la Cooperativa Turística de La Aduana



Fuente: ITSON (2007)

Se definió un rol de guías, que se acordó formalmente seguirlo. Consistía en distribuir equitativamente por visitas, los guías que participarían. Por ejemplo, si Aldo, Francisco y Valentina trabajan un fin de semana, en el siguiente recorrido serían otros tres. Ya en el

momento del servicio, deben llegar media hora antes y se sorteaban la función que desempeñaría cada uno. Posteriormente, ellos establecieron que deberían ser por lo menos tres guías (adelante – llamado líder- medio y atrás -llamado reta-). Esos tres guías dirigen al grupo en esas posiciones hasta el lugar donde se encuentra el tiro de mina por el que descenderán. Llegando al lugar, los guías asumen nuevas funciones. Anclaje, Seguridad y “Prueba Chocolate”.

Anclaje: Amarra cuerdas, pone arneses y es el primero en descender para recibir a los clientes en el interior de la mina.

Seguridad: Es quien está en la parte superior, dirigiendo las cuerdas, el descenso y verifica los amarres con la seguridad correspondiente.

Prueba “Chocolate”: En tanto las personas de anclaje y seguridad, ponen las cuerdas, se realizan en un árbol con los clientes, pruebas de cómo bajarían, que movimientos hacer, etc. Ayuda en el descenso.

Inicialmente se acordó que debería haber un guía líder y un guía reta y que el primero debía ganar más. Posteriormente se dieron cuenta que debían hacer la misma actividad y entonces decidieron entre todos que iban a ganar lo mismo, ya que las actividad no variaba considerablemente. Expresaron "ni tu eres jefe, ni yo soy jefe, somos un grupo, todos vamos a opinar, todos mandamos, cada quien dentro de su parte y nadie es más que nadie, órale, vamos a ganar todos iguales". Sólo a los nuevos, a los niños que son aprendices, que aún no le dan actividades de anclaje o seguridad acordaron pagarles menos.

Pero, no siempre estaban todos disponibles en el momento de que se tenía que ofrecer un servicio a turistas. Los hombres mayores se iban a trabajar, los muchachos a la escuela y cada uno delegaba la función en el que estaba o en otro. Finalmente los que estaban en la comunidad eran los que asumían las funciones y responsabilidades del ausente. Es así como Valentina decide quien y que función debe asumir cada persona en el momento. Ya que se considera que todos están capacitados para realizar todas las actividades, por eso no estaban de acuerdo en circunscribirse en un puesto una persona, sino la flexibilidad de que cada uno puede realizar las actividades derivadas de cada puesto dependiendo de la situación, del momento, de la necesidad imperante.

Lo relativo a la prueba “chocolate”, que es un ejercicio previo al descenso de la mina, simulando en un árbol, en los servicios recientes se omite, ya no se hace, lo cual se constató en el servicio recibido y en los comentarios de las entrevistas. De tal manera que siguen siendo por lo menos tres guías en el resto de actividades, excepto en la mencionada, la cual ya no es realizada.

De igual manera, la distribución de roles, se da de una manera más natural y rápida. Conocen sus habilidades y logran acuerdos entre todos en que orden de guía irán, así como las actividades al momento del servicio. Se observó que en seguridad de manera indistinta sólo son Valentina o Aldo cuando Valentina no participa. Susy, Lauro, Oralía y Francisco en arneses y ayudando en el descenso. En el anclaje y posteriormente abajo, Aldo, Humberto o Johnatan.

“..... cada quien fue tomando su lugar. Pues desde el principio las prácticas giraban en torno a que ellos mismos definieran que hacer y de ahí así ellos lo vieron muy claro, para que son buenos para una cosa y quienes son más buenos para otras”

Hernán

Asumen que han aprendido, se han venido adaptando mencionan. Han dejado atrás la estructura rígida, los “papelitos” para sortear los roles, han incrementado su capacidad de actuación en imprevistos. Incluso el propio esquema de quien organiza, es también variable, pero de manera general quien recibe la llamada para el servicio o quien recibe la solicitud por cualquier otro medio, es quien se encargará del grupo, tanto de quien ofrecerá el servicio como de los clientes. En esas cuestiones de ajustes que ellos mismos han decidido, no las han compartido con todos, mucho menos con la CONANP. Para dicha dependencia, ellos aún siguen de manera estricta lo que acordaron al inicio del proyecto.

Mencionan en ese sentido:

“ la CONANP cree que el guía líder gana más, ellos saben eso. Dentro de los recorridos debe haber un rol de guías, pero si el va a la escuela, el va a la escuela, yo como soy la que está en la casa, no le voy a exigir a Jonhatan que esté aquí pendiente del teléfono, si se que el tiene tareas, se que va a ir a la escuela. Cuando vienen los de la CONANP y dicen: oye ...el rol de guías ... ah, está bien .. y hasta si me preguntan a quien le toca ahora ..yo voy a inventar un nombre, pero no es cierto. Yo las llamada las recibo, nos juntamos, nos ponemos de acuerdo, ahí si es donde yo manejo más estas cuestiones, pero, por ellos mismos”.

Respecto a la normatividad interna, de manera particular referido a la existencia de un reglamento hay cierta confusión al respecto. Algunos miembros mencionan que existe el documento, otros que no. Lo cierto es que después de diversas consultas y la solicitud del mismo, confirmado con quien fuera el coordinador que trabajó con los miembros de la cooperativa, se llegó a la conclusión de que no han logrado acordar en su totalidad ni

emitir un documento al respecto. No obstante, si han tenido reuniones para tal fin y sin ser una formalidad. Afirma uno de ellos:

“ a principios del año 2009, se intentó hacer el reglamento, pero no se ha logrado. Una vez estábamos haciendo eso, llegó un grupo y nos fuimos a dar el servicio. Se estipulaban sanciones. El reglamento surge por que sucedió el caso de que la familia Millán se llevó un grupo y se gastaron el dinero Yo creo q lo más importante es que no vayan crudos, ir en buenas condiciones muchas de las obligaciones del reglamento eran eso, mantenimiento de las instalaciones”.

Humberto

“ empecé a trabajar. Les dí un reglamento fue una discusión que fuimos dando cuando yo me vine estuvo en la cuerda floja de definir el reglamento porque ya hablábamos de sanciones, porque había mucha informalidad hubo casos que llegaban los turistas y uno de los nueve guías, el que andaba, andaba borracho. Fuimos muy claros al tratar de desterrar este tipo de hábitos: ni borrachos, ni mariguanos, entonces eso generó mucha polémica porque el 80% se la llevan crudos como ya empezaron a ver el interés de cada quien ya no quisieron definir nunca quisieron sacar el reglamento porque nos íbamos a ahorcar”

Héctor

A pesar de todo, reconocen lo que deben y pueden hacer, así como en sentido contrario.

Coinciden en que:

- Está prohibido otorgar un servicio de manera independiente al grupo.
- Los hombres para empezar no deben llegar con aliento a alcohol o crudo
- Sea hombre o sea mujer no debe de presentarse desvelado (a)
- No presentarse cansados o enfermos
- Tratar bien a nuestros clientes, servirles en todo lo que se pueda
- No dejar que tiren basura nuestros clientes
- Limpiar la cabaña
- Mantener limpio el área de rappel y el camino

- Los guías que participen en la actividad, todos ellos deben de doblar y guardar el equipo
- Tienen que dar cuentas de cuantos fueron, cuanto cobraron, cuanto se van a gastar y cuanto se va a dejar en caja chica.
- El que va a ser guía es el responsable de que la gente vaya y venga lo mejor que se pueda.
- No deben ser groseros, tratar mal al cliente, tomar actitudes confianzudas, respeto entre guía y cliente.

En gran parte, esos lineamientos han sido pensados en dos sentidos. El primero de ellos, es considerando que es una actividad de alto riesgo y no pueden estarse durmiendo, deben estar atentos a lo que hacen, un descuido puede costarle la vida a alguien. El otro aspecto, es disminuir y de ser posible, eliminar los posibles conflictos generados principalmente por el servicio otorgado sin autorización del resto. Aún cuando hasta el momento nadie ha sido sancionado, se consideran algunas llamadas de atención con consecuencia en disminuir la participación en las actividades, sin ser del todo claro, se considera que se puede cancelar a un miembro por 2 o 3 visitas como castigo.

4.1.7 Administración de Recursos Financieros y Materiales

Los ingresos obtenidos por parte de la cooperativa, son sólo los recibidos por los servicios otorgados de recorridos, renta de cabaña o ambos. Depende del tamaño del grupo de turistas, varia el costo del servicio, así como la ruta elegida. Sin embargo, una cantidad

estimada general es que para un grupo de cinco personas al rappel, el costo es 170 individual.

De tal manera que con ese estimado, se considera que cobrarán 850 pesos, se pagará 450 a los guías (150 pesos c/u), 110 pesos para la CONANP (22 pesos de cada cliente) y se entregarían al fondo de caja 290 pesos, además de los 110 sólo en resguardo temporal, en tanto se entregan a dicha dependencia gubernamental. Ese monto de la CONANP, es un derecho que se cobra por transitar por una ANP. Valentina es quien maneja ese fondo y ejecuta otras actividades, como lo manifiesta:

“Yo me encargo de apuntar, de sacar el dinero si se necesita, si vamos a ir allá, acá. Guardo lo que hay que guardar; los brazaletes del área natural protegida yo también los cobro, a veces yo entrego el dinero a veces ellos llevan el dinero a la CONANP Yo soy la que lleva un control, tengo un registro en el cual el año pasado se tuvieron de 360 a 380 turistas; 60 primer año, 220 segundo, 360 a 380 tercer año y este año va bien.”

Con énfasis en su voz hace una confesión relacionada con la aportación inicial de la constitución de la cooperativa

" ... lo que pasa es que en ese entonces la Presidenta de Álamos, amiga de nosotros aquí en La Aduana ¡ gente que conocemos y que apreciamos! ... nos pedían un apoyo de mil pesos por socio, eramos 11 creo ...como nosotros no teníamos dinero y la Presidenta era la dueña de la Notaría .. nos hizo el favor ... incluso no nos costo el trámite, sólo novecientos pesos”

Ella lleva un cuaderno de registro²⁰, maneja el dinero. Hay una cuenta bancaria para eso. No obstante, ella no ingresa el dinero ahí, debido a que es una cuenta tripartita, en donde precisamente, el Güichuri es una de las tres personas que debe firmar para los retiros, por ello, ella guarda el dinero en su cuenta. Ese excedente, se utiliza para gastos como compra de pilas, pagar trámites, material de limpieza para la cabaña. De ese manejo se hace un informe y se les presenta a todos, sin embargo, en los últimos meses no se ha realizado en palabras de algunos miembros. Precisamente es el Güichuri, comenta de una inconformidad:

“ La del manejo porque nunca hubo una explicación pues ¿cuanto ganaron hoy? Quedó tanto para la caja chica, o para fondos o algo Que tanto va a caja chica, que tanto se va a depositar al banco y así pues, y a lo mejor si hay una feriecita en el banco por ahí”

En ese sentido, María hace referencia a la experiencia vivida en Oaxaca. Visita que realizó con apoyo de la CONANP, uno de tantos que se hicieron a diversos lugares en el país, para conocer otros similares.

“ ya estoy viendo el manejo que están haciendo aquí, muy raro, muy diferente; no como allá en Oaxaca, toda la gente muy comunicada allá es muy diferente, está la palapa aparte todos ganan todo el pueblo gana. Y yo veo que aquí la misma; la misma la que hace el pan, es la misma, todas son igual. Fuimos a otro pueblo de allá, llamaron para decir va tanta gente y nos recibieron allá en una palapita, pero es como oficina y museo y ahí tenían sus bicicletas en un cuarto, todo, todo, muy diferente, bien bonito, humildemente, pero todo muy bonito..... aquí la gente es muy envidiosa, unos con otros, si agarra un peso más uno, está de remate y estamos en lo mismo o sea no no muchas veces yo me desilusioné de esa forma porque también no hay comunicación”

Respecto al equipo de rappel, fue proporcionado con fondos del Banco Mundial, siendo básicamente: cuerdas, cascos, arneses, meyonos, ochos, mosquetones, cintas tubulares. Una

²⁰ En este punto mencionan que les enseñaron a llevar un cuaderno de registro. Se supone es un libro de entradas y salidas. No se pudo constatar, ya que no se conservan o bien, quizá en este momento ya no se lleve dicho registro.

mujer estadounidense les regaló sleeping back para acampar en la sierra, Posteriormente ellos, con fondos propios compraron lámparas, radios y casitas de campaña.

Tienen contemplado solicitar recursos para hacer un cuarto, para guardar el equipo. De hecho se construyó un cuarto en la cabaña que se destinaría para tal fin, pero se guardaron las herramientas como palas, talachos. Actualmente el equipo se guarda en casa de Valentina. Además, desde el inicio se tenía contemplado oficina para información, abrir una oficina en Álamos, lo cual en voz de los miembros de la cooperativa, nunca se realizó y desconocen los motivos de que la “reserva”²¹ tuvo o tiene para no hacerlo. Héctor da su opinión en ese sentido:

“ ya teníamos (planeado) una tour operadora para construir, nuevos cursos para hacer nuevas actividades, aperturar nuevas rutas; era un proceso de expansión y crecimiento del proyecto, hacia delante, pero se entrampó mucho cuando tuvimos que definir el reglamento por que casi nadie le quiso entrar y esa es una idea que le perdió mucho yo les insistí mucho mientras, no haya responsabilidades claras no hay crecimiento, porque la idea era ¿para que quieres abrir otro sendero si no le dan mantenimiento al que tienen? yo fui muy claro, los senderos están destrozados ya hace dos años por las lluvias que hubo entonces eso fue lo que ya no dejó crecer el proyecto y al final se fue a una sola parte porque se trabaja de manera informal; hay lo que caiga es bueno, esa visión de crecer hacia a delante para todos está detenido ...”

4.1.8 Las actividades turísticas planeadas y desarrolladas.

Se elaboraron varios productos turísticos, como actividades detonadoras y de éxito. La comunidad ha trabajado y obtenido apoyo de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), desde aproximadamente cinco años. Para hablar de dichas

²¹ En ocasiones para hablar de la CONANP, se refieren como la “Reserva”.

actividades, se puede remitir a tres situaciones. La primera de ellas, son las planeadas al inicio del proyecto, las que efectivamente han desarrollado y las que en un futuro esperan ofertar, que no necesariamente éstas coinciden con las primeras. De las actividades planeadas inicialmente, se consideraron de dos tipos, las que son en naturaleza fuera del pueblo, que se les llamó de tierra y los que corresponden al pueblo o zonas próximas circundantes. De ambas se desglosan los recorridos:

Cuadro 13
Recorridos turísticos con tiempos estimado

Recorrido	Tiempo estimado
Recorrido a caballo	45-65 min
Recorrido a rappel	120-240 min
Excursionismo dentro de la mina	35-120 min
Recorrido caminata o paisaje fotográfico	120-240 min
Observación de aves	35-120 min
Observación de especies safari fotográfico	45-240 min

Cultura: Gastronomía y artesanías.

Recorrido	Tiempo estimado
La Mina	30-35 min
El mirador escénico	30-45 min
Aduana Histórico: Incluye el centro cultural y el pueblo	30-45 min

Actividades extras

Recorrido	Tiempo estimado
Selección de plantas curativas (te, curativos)	
Cultivos de chiltepín (traslado, plantado, cuidados)	
Curso de minería básica (como detectar cristales y	45-240 min

minerales extracción, limpieza, cuidados y seguridad)	
Pintura de paisajes panorámicos	120-240 min
²² Gastronomía (forma de hacer ates de membrillo)	
²³ Cultura local (actividades económicas, conservación recursos naturales, problemas sociales) (45 a 120 minutos)	45-120 min
²⁴ Forestación de zona (forestación de área determinada) (de 45 a 120 minutos)	45-120 min
²⁵ Apoyo turista (forma de hacer cercos, gallineros, zanjas para cultivo, casa de adobe, recolección de leña limpieza ecológica)	

Fuente: Adaptado de ITSON (2007, 2008).

Al empezar fue la actividad de rappel, la que por una parte llamó la atención tanto de los miembros de la comunidad, como de los visitantes a La Aduana. Al grado, que los esfuerzos se han encaminado a dar un mayor énfasis a esta actividad. No obstante, también se ha dado un servicio integral incluyendo hospedaje en la cabaña y alimentación, en los casos que los turistas lo han solicitado. Ellos visualizan un crecimiento en el proyecto de turismo, para esto, ven la diversificación de servicios como una posibilidad y

²² Nota estas actividades serán de interacción entre turista y comunidad de la aduana.

²³ Nota los habitantes expondrán sus problemas tanto sociales, económicos para mantener la sustentabilidad.

²⁴ Los turistas tendrán la oportunidad de poder forestar una determinada área para la conservación de la flora y fauna del lugar.

²⁵ Nota en este punto el turista aportara ideas o esfuerzo físico para poder ayudar a la comunidad en el sector rural.

estrategia. En ese sentido, han empezado a realizar trámites de solicitud de apoyos económicos para adquisición de bicicletas para recorridos, equipo de gotcha²⁶ y temazcal.

4.1.9 Los apoyos recibidos

El coordinador de Desarrollo, quien era “el encargado de la estrategia social” era quien tenía un mayor contacto con la comunidad, apoyado por dos colaboradores: Claudia y Raúl. Los recursos utilizados para las actividades provenían del SINANP-Banco Mundial.

Aunado a la ayuda de la CONANP, se han recibido apoyos de diversas organizaciones y variados en su fin y alcance. En el siguiente cuadro se puede observar los tipos de apoyos y una breve descripción de ellos.

Es claro el apoyo de la CONANP y de ITSON, como organizaciones externas a la comunidad, no así de los gobiernos Estatal y Municipal. Incluso comentan que han acudido a la anterior Administración Municipal y los remitían a la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado. Sin lograr en concreto algún acuerdo.

²⁶ También llamado “Paintball”, consiste en un juego de los llamados “extremos”, en el cual dos equipos rivales se encuentran en un campo de juego ubicados en los extremos, cada persona armada con pistolas con municiones de bolas de pintura. El jugador que sea pintado con un disparo, está fuera del juego, Gana el primer equipo que tome la bandera del contrario. Puede ser individual, pero básicamente la dinámica es similar.

Cuadro 14
Apoyos recibidos por la cooperativa de varias organizaciones

Organización	Tipo de apoyo
Banco Mundial - SINANP	Materiales Capacitación
PROCOCODES – PRODERS	materiales y mano obra Senderos Rehabilitación Equipo de Rappel Equipamiento de cabaña Capacitación
PET	mano obra
COFETUR	Capacitación
CRUNO	Investigación
ITSON	Promoción Capacitación: Curso-taller sensibilización de personal de contacto 14 y 15 de marzo de 2007 Curso-taller trabajo en equipo 11 abril Curso de Planeación Participativa 13 abril Reunión avances 16 mayo
CONANP	Guías turísticos Anfitriones turísticos Rappel Aves y recursos naturales

Fuente: Elaboración propia

4.1.10 Las etapas de la organización

Evidentemente todo proyecto tiene etapas en su desarrollo, el de turismo de La Aduana no es la excepción. De acuerdo a la información recopilada en la que algunos miembros incluso reconocen etapas, se puede hablar de tres:

Figura 17
Las Etapas del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

1. **Habitación:** Inicia en el mes de noviembre de 2002, fecha en la cual se registra el ANP en el SINANP y con ello, se asignan fondos para el cuidado de la reserva a través de proyectos, hasta junio de 2006 fecha en la que se constituyen legalmente como cooperativa. Se caracterizó por el origen y el trabajo enfocado a reunirse en comunidad para el proyecto. La primera etapa es cuando los sueños tuvieron forma, cuando las ideas se fueron conformando o plasmando en algo concreto.
2. **Objetivación:** De julio de 2006 a principios de 2010. Se pasó de un proyecto comunitario a uno con un grupo de cooperativistas, con la conjunción de tres familias y otros miembros, en la cual fueron entrando unos y saliendo otros. El proyecto se va solidificando, con una paradoja; por una parte crecían, pero por la otra se dividían. Económicamente y en cuestión de servicios hubo un crecimiento; en tanto la parte social, personal y de manera particular la interrelación entre ellos, fue a la inversa, ya que empezaron a tener ciertas dificultades. De hecho recuerdan que en ese periodo en un solo día atendieron a 100 personas. Se da un reajuste y todo parece indicar que en este periodo se cuenta con mayor integración y claridad de quienes pertenecen al proyecto.

3. **Pre-Sedimentación:** Etapa actual a partir de 2010. Quizá una etapa de consolidación, pero con signos de “desintegración”. Se está pasando de tres familias a una única y dominante del proyecto, de decisiones y actividades en conjunto a decisiones en pequeños grupos e incluso individuales. Se cuenta con apoyos federales y el entusiasmo de los jóvenes, así como una proyección de mayor número de turismo. Sin embargo, los conflictos y diferencias persisten en los miembros que fueron excluidos; se sienten rechazados, desplazados.

En esta última fase, la actual, existe optimismo por parte de algunos y por otra, cierto pesimismo con tintes de autocrítica.

“Me imagino que algún día tiene que funcionar, no creo que venga, que se caiga todo lo que ya esta empezado”

Jesús

“El futuro pues yo bien claro lo veo, yo me salí porque definitivamente ya no les entiendo nada ni a unos ni a otros les entiendo”

María

“cuando ya esté más viejita y ni pueda caminar, voy a ser la que conteste las llamadas y los chicos de ahorita son los que se van a encargar de esto”

Valentina

“yo pienso que estamos muy atorados. No va a crecer porque no tiene muchas cosas que hacer ahí en la aduana; el rappel, el recorrido y pues su historia es lo único, no que digas va a llegar a ser un proyecto muy grande, que va ir mucha gente todos los días y estar trabajando diariamente, estar en planta, tus 200 pesos diarios, no, nunca que vaya a llegar”

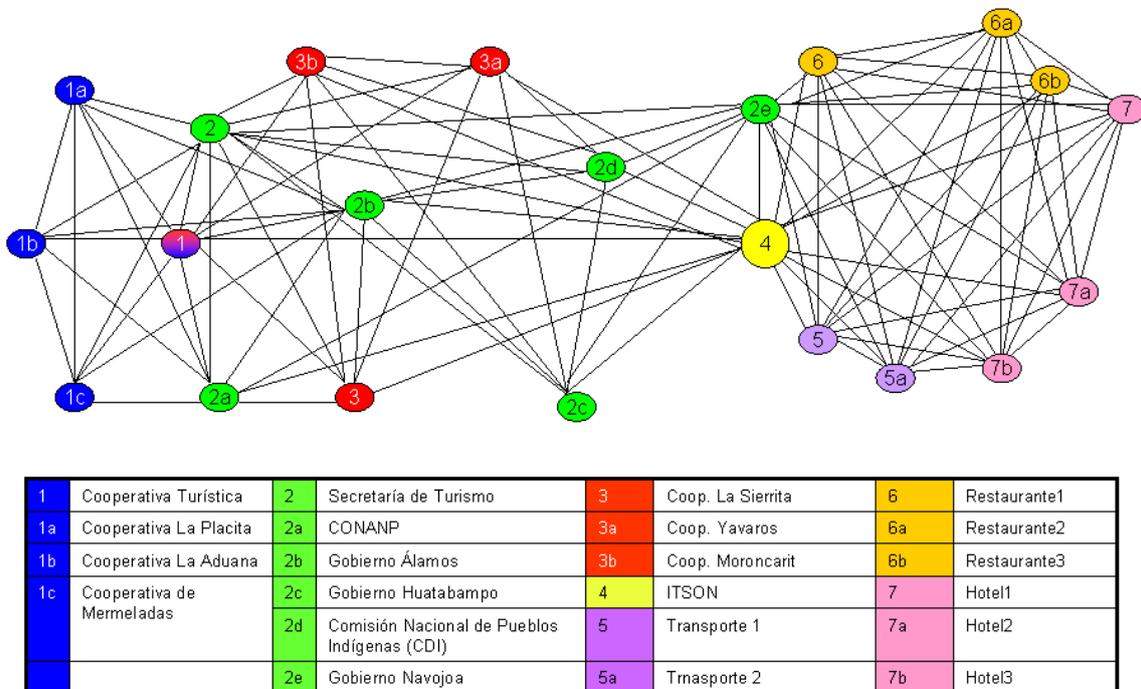
Humberto

4.2 La estructuración y reestructuración inter-organizacional

4.2.1 El Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora

Desde el año 2006, ITSON, derivado de una detección de necesidades sociales, así como de un diagnóstico del potencial para desarrollar turismo de naturaleza en el sur de Sonora, elaboró el Plan Maestro de Ecoturismo del Sur de Sonora. Considerando lo anterior, se elaboró un modelo de red, el cual se ha denominado Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora, que considera no sólo el aspecto físico y geográfico, sino la integración como una Red que se plasma en la Figura 18.

Figura 18
Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora



Fuente: Elaboración propia con base en documentos de trabajo del proyecto (ITSON, 2007,2008) y entrevistas.

Se aprecia en el centro de la red, al Instituto Tecnológico de Sonora, que a través del Centro de Integración y Desarrollo Turístico, que además de ser el responsable de aglutinar al resto de las organizaciones, se encargará de dar servicios de apoyo y soporte, tales como difusión y venta de paquetes turísticos, asesoría y capacitación, elaboración de planes de mercadotecnia, registros contables y financieros, entre otros.

Todo lo anterior, en un marco de cooperación, coordinación y confianza, enfocados a la innovación y el desarrollo, utilizando para ello la tecnología, en donde cada una de las organizaciones cooperan para atraer a los clientes de los distintos segmentos de mercado hacia las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos alternativos (cooperativas). La complementariedad es uno de los factores esenciales dentro de la Red, cada una de las organizaciones contribuye con sus competencias esenciales aportando servicios altamente calificados y de calidad. Con ello, lo que se pretende es elevar la competitividad de todas y cada una de las empresas que lo integran.

A pesar del diseño anterior, de los esfuerzos por conjuntar en una red a las organizaciones, por lograr beneficios económicos y sociales para la región, dicha red no se ha logrado consolidar hasta el momento. Han sido dos las razones fundamentales de ello. Primeramente la lógica o motivación principal del modelo de red ha sido económico. Si bien se ha considerado el impacto social, la base del mismo ha sido una red formal, con principios económicos, con ahorros, efectividad y eficiencia, con una organización central o nodal denominado Centro de Integración y Desarrollo Turístico. Por lo que no se ha distinguido la caracterización de la pluralidad de tipo de organizaciones para la ejecución.

Como segundo aspecto, las actividades realizadas para convertir en la práctica el modelo, han sido insuficientes y algunas de ellas impuestas. Sólo se hizo un ejercicio de visitas intercambiadas entre comunidades (La Aduana, Moroncárit, Yavaros y La Sierrita), para conocerse entre sí y ver sus ventajas y desventajas, tener el contacto para identificar como un cliente haría un recorrido integral. Eso fue hace tres años y posterior a ello no ha existido una relación similar. Además, la identidad de imagen con el logotipo, fotografías, entre otros, ITSON, con el afán de homologar a los integrantes del corredor, ha trabajado con expertos diseñadores que han logrado buenos trabajos de imagen, no obstante, los cooperativistas lo visualizan como algo que no es de ellos.

Analizando la relación de la Cooperativa turística de La Aduana, con el Corredor, se encontró que no existe una relación tan estrecha y de acuerdo al modelo como se visualiza, de hecho, los miembros no sólo opinan que no existe, sino que se percibe cierto disgusto al respecto:

“ esa idea era de hacer una, como cadena, pero en realidad no se ha hecho. O sea, nomás quedó hasta ahí también ese proyecto. Que por ejemplo, si llegara un grupo aquí, nosotros lo íbamos a llevar a la Sierrita y los de la Sierrita los llevaban a Moroncárit o a Yavaros para conocer otros proyectos y otras, pues otro ambiente”.

Don Lupe

Humberto reitera lo comentado por Don Lupe, en ese sentido:

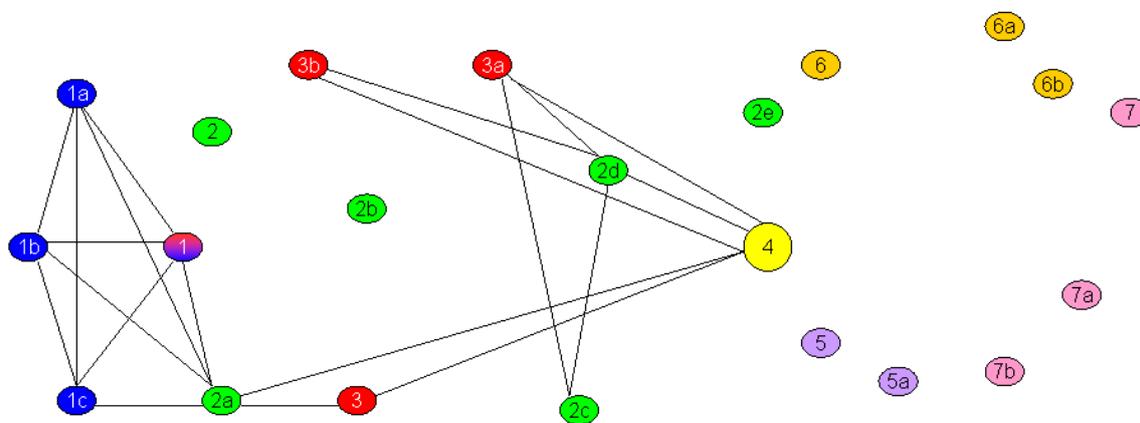
“ pues me imagino, porque cuando va una gente a La Aduana, nosotros lo mandaríamos a otra gente, así en persona, de proyecto a proyecto. Pues queremos ir a una playa ¡ah pues a Huatabampito o Yavaros! que queremos ir a la sierra ¡pues a La Sierrita! estarnos mandando la gente, los que estén llegando, así me lo imagino”

Y agrega:

" pues nos han dicho, pero nunca hemos sabido nada, ahora en las camisetas nuevas nos pusieron muchos logotipos a lo loco que no sabemos de que realmente sean, nos pusieron corredores ; la camiseta está llena de logotipos ! trae el logotipo de nosotros, el nombre, el logotipo de la CONANP, logotipo del Corredor, logotipo del ITSON, trae como seis logotipos, así lleno (sonríe), pero no nunca, están dentro de un corredor, nunca nos han dicho, como se llama el corredor, que actividades realiza ...que yo sé, nunca se ha manejado como un corredor ... eso del corredor turístico, para mí, ni lo debería de traer, porque no sé pa' que exista eso, porque no funciona realmente como debería funcionar".

De acuerdo a la información recabada, en la práctica, las relaciones organizacionales del modelo planteado, se resumen en las que se muestran en la Figura 19.

Figura 19
La Red Inter-organizacional turística del sur de Sonora



1	Cooperativa Turística	2	Secretaría de Turismo	3	Coop. La Sierrita	6	Restaurante1
1a	Cooperativa La Placita	2a	CONANP	3a	Coop. Yavaros	6a	Restaurante2
1b	Cooperativa La Aduana	2b	Gobierno Álamos	3b	Coop. Moroncarit	6b	Restaurante3
1c	Cooperativa de Mermeladas	2c	Gobierno Huatabampo	4	ITSON	7	Hotel1
		2d	Comisión Nacional de Pueblos Indígenas (CDI)	5	Transporte 1	7a	Hotel2
		2e	Gobierno Navojoa	5a	Tnsparte 2	7b	Hotel3

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 La red de cooperativas de La Aduana

Tal pareciese que el formar parte del llamado Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora, ha pasado desapercibido para la Cooperativa, ya que en sustancia se percibe que no se sienten parte de él, no ven beneficios en su integración, no conocen en que consiste lo del corredor. Al grado de comentar sobre unos uniformes que les fueron entregados con el logotipo del Corredor, que no saben para que le pusieron tantas imágenes, si ellos son del proyecto de la Aduana.

Sin embargo, existe una relación con bases muy sencillas, pero ello no ha impedido tener relaciones con otras organizaciones, por el contrario. Se ha conformado una red inter-organizacional informal (Ver Figura 20) con las otras tres cooperativas de la Comunidad. Dos de artesanías y una más de dulces, principalmente ates y cajetas. Lauro comenta de esa relación:

“ ya que bajamos del rappel le damos un recorrido todo el tiempo y los llevábamos a la cooperativa y a la plaza y ahí porque vieran a las otras cooperativas y todo eso”.

Humberto reafirma:

“ cuando llevamos el grupo y va por el recorrido por la comunidad, se llega a las cooperativas y les decimos aquí venden esto y ya se los dejamos con las señoras y ya metiéndolos a las cooperativas ya las señora les enseña sus aretitos, lo collaritos, sus pulseritas. Los que llevan dinero les compran los que no, no le compran y así aunque a las tres para que se beneficien las señoras tenemos que ir a la otra cooperativa a la de membrillo, la ruta que tenemos que hacer”.

La red se da de una manera informal, sin existir acuerdos por escrito o legalizados, cada organización mantiene su esencia y actividades básicas, propiciando el trabajo conjunto con un fin meramente económico, sin compartir recursos. Héctor comenta precisamente al respecto:

“ hay un vínculo, un canal informativoes informal no siempre en la vida fue como es, un poco familiar “.

Respecto a la forma en que se da, lo que se observa y en el centro de la red se encuentra la cooperativa turística, ya que ha sido ella, quien de manera informal ha logrado conjuntar el trabajo de las cooperativas con algunas acciones, destacando una de ellas, que pudiese parecer sencilla, pero que tiene un efecto importante. Consiste en que en todo recorrido turístico de los visitantes, generalmente al final del mismo, se acuden a las tres cooperativas, con el fin de que los turistas conozcan los productos que se ofrecen en la región y por supuesto consuman los mismos.

De igual forma, existen personas que llegan de visita y al comprar en las cooperativas, se les comenta de que existen miembros de la comunidad que les puedan otorgar servicios de recorridos, rappel y otros, dándose un aspecto fundamental en toda red: la reciprocidad.

Ramón comenta de la independencia de cada organización y de la forma en que logran acuerdo en pos de la cooperación.

“ cada quien casi se rige por si mismo, de su propia cooperativa. Por ejemplo, las artesanías no tienen negocios en la conserva porque en las conservas es un grupo de conservas, es un grupo de mujeres también, ni la otra artesanía. Si dialogan, si platican, porque tienes que llegar a una acuerdo es como el comercio, un comercio no puede dar mas caro y la otra mas barato porque hay una Cámara de Comercio que les rige aquí también, se tienen que regir por ciertos precios, porque si la otra baja muy abajo, entonces no va ser negocio ni para la una ni para la otra, ah entonces, al rato yo lo bajo también. Entonces yo creo por lo del medio que se rigen ellos, que es correcto, que la calidad, el que tenga más calidad, lógico que se va a vender, pero no puedo

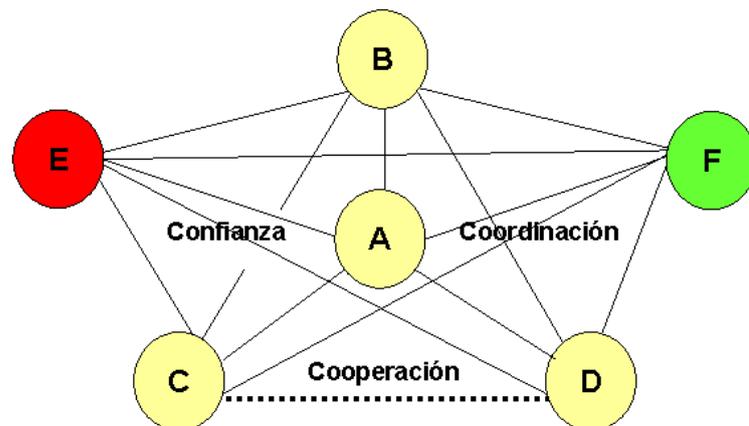
decir que yo te la vendó en 20; yo te la vendo en 15, no pues que te la vendo en 10, porque entonces al rato no va a ser negocio”.

Sin embargo, se da una situación en la que la cooperación, tiene una característica especial. Tal como lo plantean Alter y Hage (1993) es de tipo competitiva, ya que se da entre dos cooperativas que se dedican a la venta de artesanías (C y D), por ello la línea punteada.

“ no les gusta a algunas mujeres, dicen: ‘ay que bárbaro’ y el día que no abrimos, son felices y se supone que mañana me toca a mí y cuando mañana voy y le digo a una amiga y me acompañara ella y no me quiere cuidar porque yo no fui y ese día es cuando ellas se ponen contentas; por eso le digo que hay envidias, nosotros, cuando si nosotros cerramos, si un día no cerramos, no vendemos ¡ni modo! no se vendió nada y así pues, pero no le echamos la bronca a las otras cooperativas que por que está abierta y que se pasan, madrugan y al oscurecer están ya abierto, nosotros no, a las 9 y a las 5 de la tarde es la hora de cerrar”.

María

Figura 20
Las 3 “C”²⁷ de la Red de La Aduana



- A.- Cooperativa Turística de estudio
- B.- Cooperativa de Ates “Productos Industrializados La Aduana”
- C.- Cooperativa de Artesanías “La Aduana”
- D.- Cooperativa de Artesanías “La Placita”
- E.- CONANP
- F.- ITSON

Fuente: Elaboración propia considerando a: Alianza Cooperativa Internacional (2010), Chetty y Agndal (2010), Yener (2009), Montoya (2007), Blankenburg et al. (1996)

²⁷ Los tres elementos conjuntan las características básicas y coincidentes entre una red inter-organizacional y una cooperativa. Tomando como referencia a:

Colaboración: Chetty y Agndal (2010)

Confianza: Montoya (2007)

Cooperación: Alianza Cooperativa Internacional (2010), Yener (2009), Blankenburg et al. (1996)

Con este esquema de relaciones y coordinación, todos ganan como ellos comentan. Hay beneficios que no se limitan a la cooperativa turística. Gana la cocinera, la que lleva la leña, la señora de los helados, el de la tienda, las otras cooperativas.

4.2.2.1 La “Cooperativa” de “La Placita”

No se encuentra registrada como cooperativa, no obstante funcionan como tal. Ya que es el resultado de la unión de seis personas (todas mujeres), que se distribuyen las actividades y roles de manera proporcional y equitativa. Ellas son:

Miembros	Funciones
Rosa Elena Duarte Ruiz	Cada una de ellas elabora sus artesanías. Asimismo, durante un día de la semana, mediante un rol, una de ellas es responsable total del local.
Balvanera García Torres	
Idolina García Pacheco	
Rosario Nuñez Castillo	
María Piñuelas Flores	
Balvanera Cruz	

Desde hace cinco años empezaron, rentando una casa frente a la plaza en donde vendían sus productos, en su mayoría elaborados por ellas. Al año siguiente compraron un pequeño terreno también frente a la plaza del lugar, en donde con recursos propios y financiamiento

de la CONANP, construyeron un cuarto, en el que trabajan desde hace tres años y en la actualidad permanecen.

La forma de trabajar es que cada una de ellas, durante un día de la semana es responsable de abrir, permanecer y cerrar el local donde se encuentran las artesanías que venden. En los estantes se colocan los productos con la clave personal (fecha de nacimiento – 200356-) y al realizar la venta, se le retiene un cinco por ciento que es utilizado para los gastos de operación.

“ ... ellas quieren hacer una cooperativa, ese era el objetivo cuando ellas se reunieron y platicaron su idea y hacer ese negocio, así están como tal ahora, ellas ponen sus reglas, se han sabido organizar”.

Mahiely B.

4.2.2.2 Cooperativa de Ates “Productos Industrializados La Aduana”

Se constituyó como un grupo de cooperativistas en el año 2009, aunque no de manera formal. Todo surgió por un apoyo de 70,000 pesos, del Programa de la Mujer en el Sector Agropecuario (PROMUSAG), con el cual compraron el terreno, construyeron e hicieron algunos arreglos. Posteriormente un proyectista de Ciudad Obregón les ayudó a obtener recursos de un Programa del Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (FONAES). El acuerdo inicial implicaba que las 16 personas que conformaban la Cooperativa de artesanías La Aduana, formarían parte también de ésta, y que en un futuro se dividirían quedando una parte en la primera cooperativa y el resto en la segunda.

Es así como la nueva organización se conforma inicialmente con siete personas, sin incluir al resto, lo que contravenía el acuerdo inicial. Las personas son:

Miembros	Funciones
Amalia Gámez Esquer	Todas participan en la elaboración de los ates y dulces. Durante un día de la semana, mediante un rol, una de ellas es responsable total del local.
Rosario Hernández Gámez	
María Teresa Millán Anduaga	
Eloisa Millán Anduaga	
María Félix Grajeda	
Guadalupe Álvarez Aragón	
María de los Ángeles Millán Álvarez	

Por lo mencionado anteriormente, surge un conflicto entre las 16 mujeres, se exigía cumplir el acuerdo y que todas formaran parte de ambas. Finalmente, la tensa situación poco a poco fue solucionándose y acordaron que las 16 fundadoras permanecieran en la primera cooperativa y sólo 7 de ellas conformaran la segunda. Hoy en día eso no ha sido inconveniente, ya que continúan trabajando todas juntas. Evidencia de la relación con las otras cooperativas, una de las integrantes lo menciona de la siguiente forma:

“ ... cuando viene el grupo, por ejemplo que traen, los de ecoturismo, este los traen en recorrido y les enseñan las cooperativas, la cooperativa de artesanías y ahora con esto, los pasan para acá ...”

María de los Ángeles

4.2.2.3 Cooperativa de Artesanías “Cooperativa Artesanal Mujeres Unidas de La Aduana”

Es la primera cooperativa formada en la comunidad, se integró desde hace poco más de 20 años (1988-89). Surgió por la promoción de un grupo religioso “de hermanos” radicado en

otra comunidad cercana llamada Argentina, que contaban con una fundación “contra el hambre”. Les propusieron cursos de artesanías a todas las mujeres de la comunidad, para que elaboraran sus productos y pudiesen venderlos a los estadounidenses. Fueron al principio muchos dice María Elena, pero sólo continuaron 18 de las cuales actualmente quedan 16 mujeres que viven ahí y entre ellas se organizan, determinan su consejo y la dinámica de trabajo.

Las integrantes actuales son:

Miembros	Funciones
Ma. Elena Caballero Millán	Cada una de ellas elabora sus artesanías. Asimismo, durante dos días de la semana, mediante un rol, una de ellas es responsable total del local.
Esperanza Córdova Hermosillo	
Ma. Teresa Millán Anduaga	
Aurora Millán Anduaga	
Eloisa Millán Anduaga	
Magdalena García Pacheco	
Rosario Hernández Gámez	
Margarita Hernández Gámez	
Amalia Gámez Esquer	
Elsa Valdez Ávila	
Guadalupe Álvarez Aragón	
Maria de los Ángeles Millán Álvarez	
Olivia Hernández Aguilar	
Nereida Apodaca Pacheco	
Maria Félix Grajeda	
Valentina López Álvarez	

El lugar en el que están actualmente, lo obtuvieron solicitando el terreno al ejido y se los cedieron. Sus instalaciones fueron edificadas por ellas mismas, la fundación contra el hambre los apoyo con materiales de construcción y ellas pusieron la mano de obra, ellas directamente y en otros casos sus hijos y esposos. Otras agrupaciones durante el transcurso

de los años los han apoyado con financiamiento para elaborar sus productos, instalar herrajes, mobiliario, protecciones, entre otros.

De las 16 mujeres que forman parte de la cooperativa, designaron una mesa directiva con su Presidente, Secretario y Tesorero. Aunque eso sólo lo ven sólo como un requisito que les piden para poder acceder a apoyos.

“ ... es como para llenar un requisito para que si hay un problemita o algo, nos convocan a una reunión el día 30 de cada tres mes y ahí se arreglan cosas y la secretaria y la tesorera pues lleva las cuentas del porcentaje; por que aquí trabajamos y llevamos un porcentaje. Pagamos un porcentaje del 5% que se utiliza para comprar las bolsas, etiquetas, se usa para comprar los cuadernos donde apuntamos los que tenemos para pagar; la luz, el agua ..”

La actividad principal a la que se dedican, es a la venta de artesanías. Son trabajos manuales que ellas mismas elaboran a base de tela, como muñecas, payasos, tapetes, almohadas, servilletas. Asimismo, trabajos de naturaleza muerta, artículos y adornos de madera, realzados de encino, máscaras, collares, pulseras, aretes. Otros más los compran en Navojoa, la segunda ciudad más cercana, productos que revenden y son más comunes encontrar en otros comercios.

La forma en que se distribuyen las actividades, es similar a la de la otra cooperativa artesanal. Sin embargo, esta fue la primera, por lo que realmente en ella se originó el esquema de distribuir las actividades y responsabilidades como son actualmente. Consiste en que todas deben ser responsables del lugar físico de la cooperativa. Una o dos de ellas por día, deben abrir, permanecer en el lugar atendiendo y cerrar al final del día. Deberán apuntar y llevar las cuentas del día, de cada venta realizada, descuentan un 5% del valor

para el fondo de gastos y el resto a final del día se lo entregan a la propietaria de lo vendido. En caso de no verla, el dinero se resguarda en la caja, hasta que se presente a cobrar. Todas deben cumplir con esa responsabilidad. En caso de estar imposibilitado para hacerlo en el día correspondiente, buscan a una compañera que les supla con acuerdo mutuo entre ellas, sin intervenir el resto.

La distribución del lugar es con estantes. En ellos, por orden de secciones, están los productos de cada una de ellas. En sus artículos se visualiza un pequeño papel con una clave que identifica de quien es el producto. Lo cual facilita el registro de las ventas. Esto origina que un mismo producto o similar, se pueda ver en más de una ocasión, en diferente sección. Por practicidad o de un modo funcionalista, se podría pensar que una posibilidad es agrupar los productos similares, independientemente de quien lo venda. Pero eso es pensar con una lógica y visión distinta a como ellas les puede parecer su manera más adecuada de definir su espacio, su organización, su comunidad.

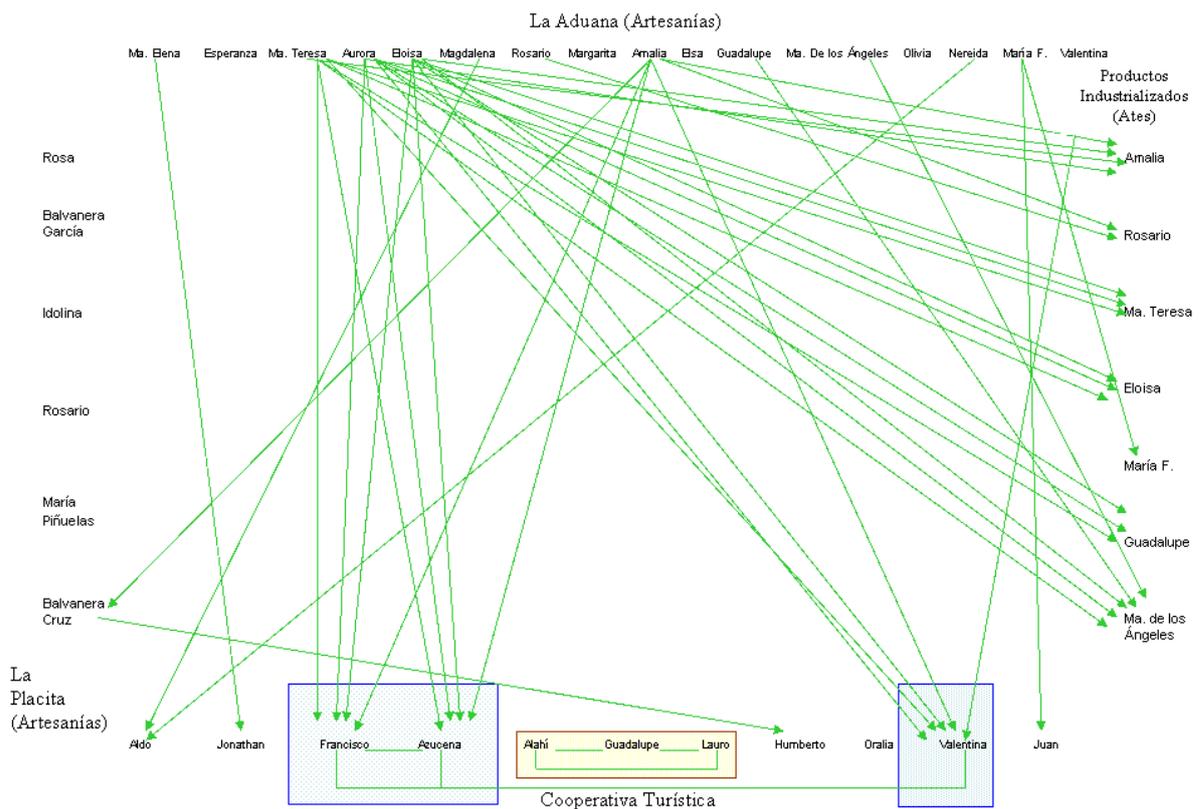
4.2.3 Las relaciones inter-personales basadas en parentesco

Esta red de relaciones, se basa primordialmente en el parentesco. Las líneas en verde indican precisamente eso, las personas que tienen una relación familiar con el resto. Sólo hay una línea azul, que representa una relación de trabajo, en la cual Ma. de los Ángeles participa como cocinera en la cooperativa turística. Es temporal y circunstancial, sólo cuándo el recorrido de rappel incluye al final la visita a la cabaña y el alimento. En tanto la liga con el color rojo, refiere a una relación conflictiva entre ambas personas.

Lo que se observa del gráfico, es que existe un mayor número de relaciones entre la cooperativa de artesanías La Aduana, La de ates y la turística. No así con la otra de artesanías (La Placita). Esta red permite confirmar en lo individual y lo organizacional lo comentado en algunas entrevistas y observado, en relación a la menor relación de la cooperativa de La Placita con el resto y en lo individual, la menor participación en la cooperativa turística de Guadalupe y sus hijos Alahí y Lauro. Como se puede observar no tienen relación de parentesco con ningún miembro de las cuatro cooperativas.

Figura 21

Las Relaciones Inter-personales (Parentesco)



Fuente: Elaboración propia

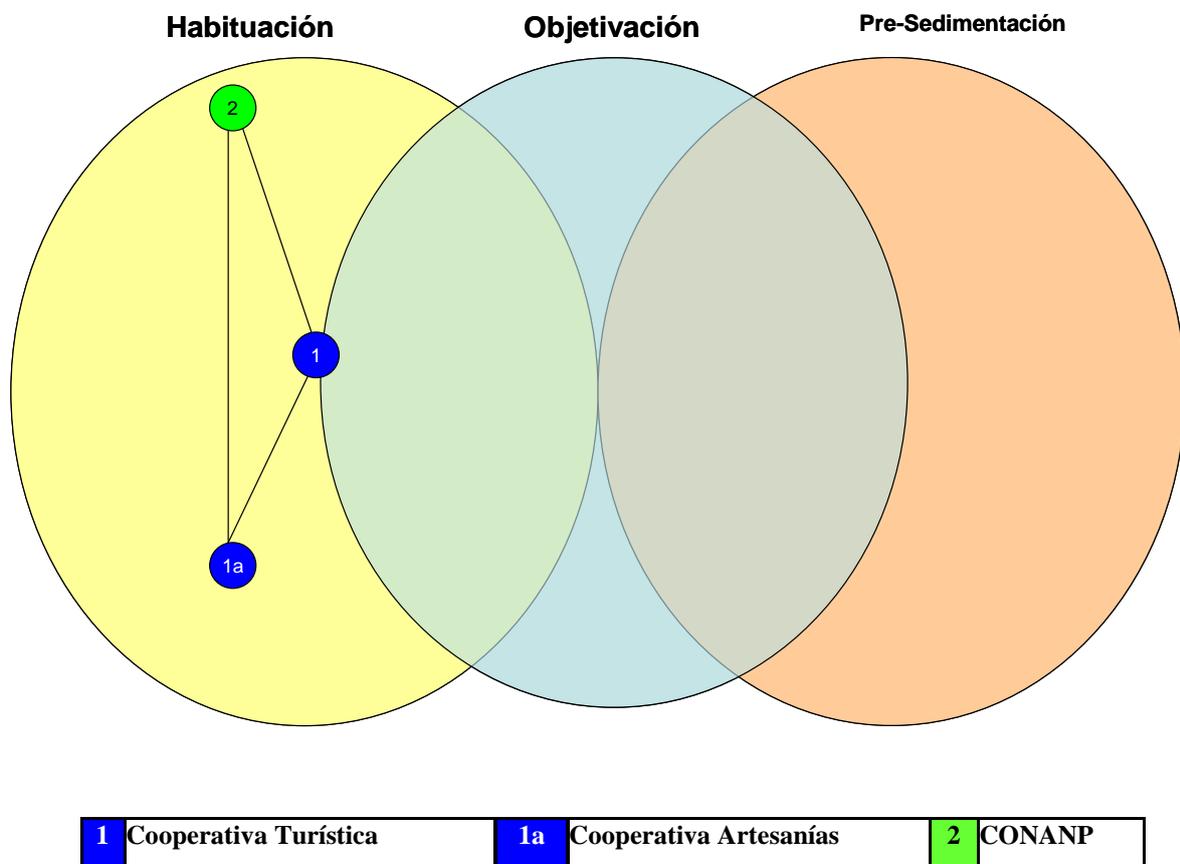
4.2.4 La conformación de la red inter-organizacional

En el punto 4.2.1, se incluye el modelo ideal de la red, así como la situación actual de la misma. En esta sección, se hablará de la estructuración de la red, a través del tiempo, el proceso vivido durante las tres etapas reconocidas que ha vivido la cooperativa turística, traslado de manera similar por las que ha pasado la conjunción de organizaciones turísticas del sur del estado de Sonora.

En la Figura 22, se aprecia que en la etapa de fundación sólo formaban parte de la red tres organizaciones, las cuales no coexistieron de manera alterna siempre, ni producto de la casualidad. A continuación una breve explicación de su aparición y posterior interrelación. La cooperativa de artesanías era la única y por consiguiente, más antigua organización en la comunidad. Se había formado a finales de la década de los 80's del siglo pasado. Una agrupación de mujeres que vendían sus artesanías propias y las que compraban para la reventa. La comunidad se vio complementada, así lo vieron las mujeres cooperativistas, nunca como competencia, con la Cooperativa Turística.

Esta última surgió por apoyo, fomento y de todo un proyecto integral por parte de la CONANP. Al ser declarada Área Natural Protegida (ANP), gran parte de la comunidad de La Aduana, sobre todo sus alrededores. Se vio la necesidad de buscar lo que ellos llamaron una estrategia de conservación del medio ambiente, pero a la vez, otorgar un beneficio a los habitantes.

Figura 22
La red Inter-organizacional en su primera etapa



Fuente: Elaboración propia

El Gobierno Federal, a través del decreto donde se protegía la flora y la fauna, generando con ello la imposibilidad de que los habitantes pudiesen hacer uso desmesurado e “irracional” de los recursos mencionados; estableció un programa de desarrollo de proyectos, en este caso ecoturístico, para compensar por una parte la pérdida de posibles ingresos de los habitantes de la comunidad y por la otra, ayudar en el cuidado del medio ambiente involucrándolos directamente.

A partir de ese momento, la relación entre la dependencia federal y la organización, fue, ha sido y todo parece indicar que será estrecha. Debido a que la existencia de la segunda se ha convertido en dependiente de la primera en varios sentidos y aspectos, primordialmente en los apoyos económicos recibidos, asimismo de manera inversa, la primera requiere de la segunda para cumplir sus metas y objetivos.

En tanto, con la cooperativa de artesanía, la de turismo empezaban a tener una relación de colaboración al trasladar a los visitantes que hacían el recorrido turístico, al lugar de la venta de las artesanías. De tal forma que aún cuando ambas eran cooperativas, no competían entre ellas, por el contrario, se complementaban para hacer de la comunidad un lugar turístico atractivo.

En la segunda etapa, el ITSON hace acto de presencia. Coincidió que dicha institución educativa establece en el año 2004 como una de sus líneas estratégicas para el desarrollo regional, la de ecoturismo y desarrollo sustentable. Es así como en el 2006, tiene conocimiento de lo que se está trabajando con la comunidad de La Aduana y se da un primer acercamiento con la Cooperativa turística del lugar.

Empiezan a trabajar de manera conjunta, en la capacitación, diseño de recorridos, programación de viajes de turistas, entre otras actividades. No obstante, hay una llamada de atención de la CONANP a ITSON, por estar trabajando con dicha cooperativa en una

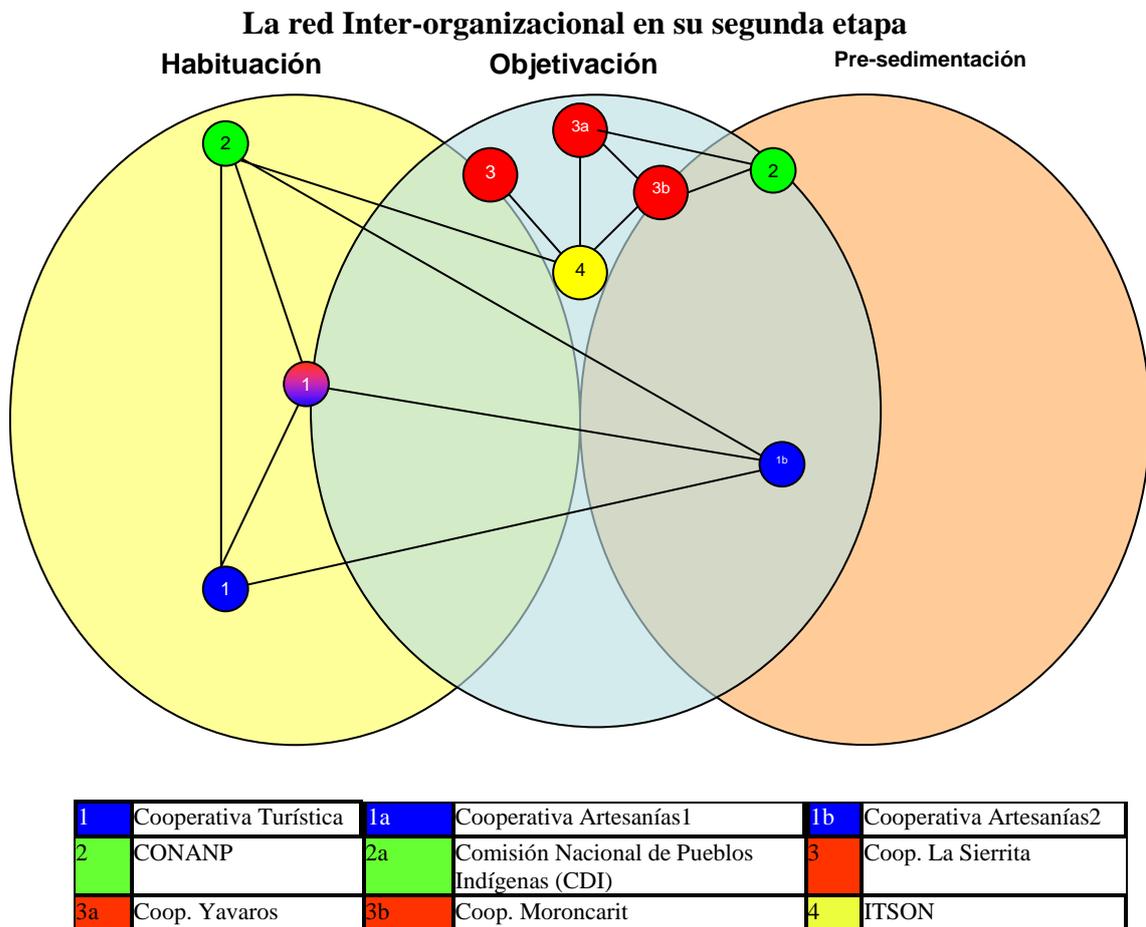
ANP sin autorización. Se logran acuerdos entre ambas organizaciones, coinciden en sus pretensiones y finalmente formalizan la relación con un convenio de colaboración entre CONANP-ITSON, el único formalmente establecido entre las organizaciones que conforman la red actualmente.

Una vez obtenida la experiencia con la Cooperativa turística, distinguiéndose como la de mayor experiencia y desarrollo en la región, ubicada en la serranía de Álamos, ITSON dirige su atención a otras comunidades de la sierra y de la costa (Ver en color rojo en Figura 23). De manera semejante como lo hizo con La Aduana, lo hace con Moroncárit, La Sierrita y Yavaros, el acercamiento es con las personas de las comunidades, no con organizaciones. Así es como en Yavaros visita a las personas que de manera no formal ofrecían servicios de paseo en lancha por la bahía. En Moroncárit, algo similar y en La Sierrita, buscan a “Doña Conchita” quien dirigía los esfuerzos con su organización de ganaderos y su propio rancho en los altos de la sierra, mostrando apertura ante esta nueva actividad para ellos.

Posteriormente se da una relación entre ITSON y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Dicha dependencia federal otorgaba apoyos a comunidades de la costa, para proyectos indígenas en general, conocieron de las actividades de la universidad con las comunidades y les interesó. De esa manera se logró un acuerdo verbal, no formalizado legalmente como el de CONANP, para apoyar sus

actividades y así las cooperativas de Yavaros y Moroncarit obtuvieron apoyos económicos para equipamiento.

Figura 23



Fuente: Elaboración propia

ITSON, desde inicio, vio como una posibilidad de integrar un Corredor de Ecoturismo con todas las cooperativas de las diversas comunidades. Ese era la intención, y lo veía como un proyecto que debía irse construyendo a base de apoyo y confianza con ellos. Es así como durante ese lapso, en las capacitaciones y asesorías, se empezaba a perfilar la intención de homologar algunos aspectos entre todas las organizaciones.

De lo anterior, se desprende en primera instancia que las cooperativas definieran, conocieran y pusieran en práctica una organización formal plasmada en un organigrama, sus puestos y funciones. Una planeación estratégica con su visión, misión y objetivos. Registros contables en un libro de ingresos-egresos. Normatividad que regulara las actividades, así como una imagen similar, reflejada en lo que se llamó la Identidad Visual.

Lo que se pretendía, como ya se mencionó era ir homologando poco a poco a las cooperativas, para que al momento que la organización nodal, no hubiese resistencia por parte de ellas a aceptar depender de una organización nodal o central, la cual se encargaría de aglutinar las actividades de comercialización de los servicios, venta de paquetes integrales para el corredor, administración, contabilidad, mercadotecnia, entre otras. Esto hasta la fecha no se logró consolidar. Derivado de que las cooperativas en esa primera intención de homologar, de lograr un isomorfismo, se resistieron, sin lograr un gran avance en ese sentido.

Por otra parte en la comunidad de La Aduana, se constituía una nueva cooperativa. La segunda de artesanías, que en este caso venía a competir directamente con la de mayor antigüedad. De tal forma que en dicha comunidad, aun cuando no se daban las relaciones de manera formal, se empezaba a vislumbrar relaciones más consolidadas que las propias fomentadas por ITSON en esta y otras comunidades.

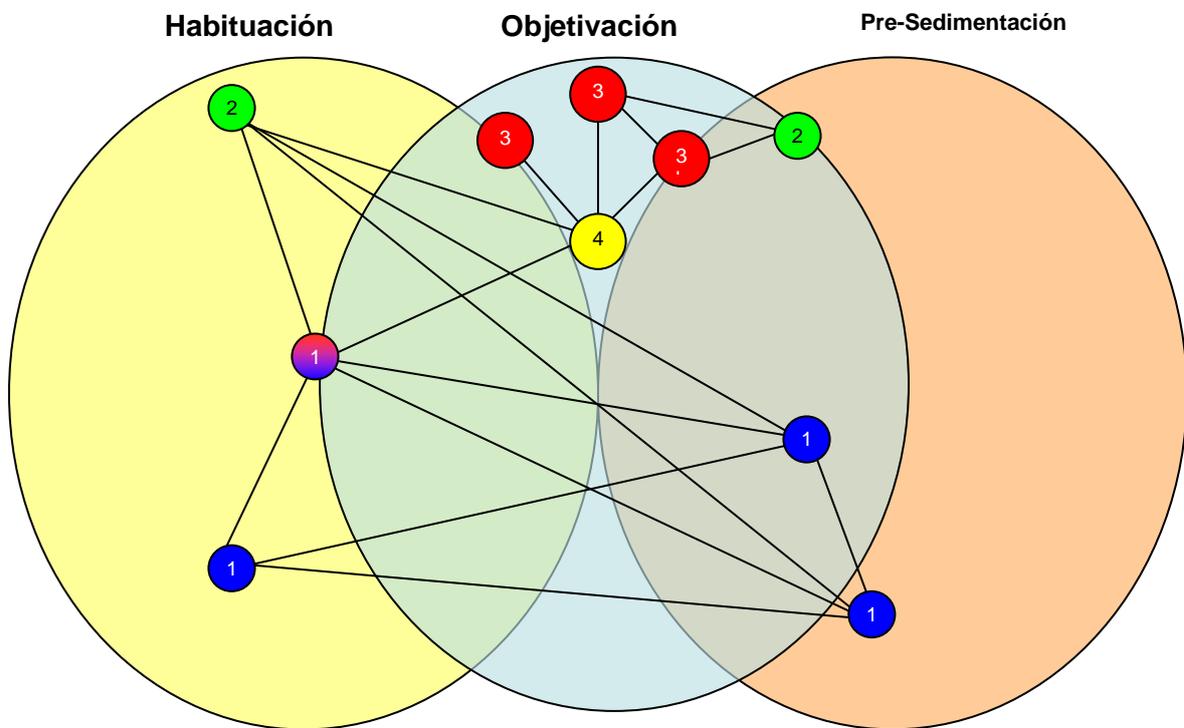
En la fase actual denominada de pre-sedimentación, inicia actividades otra organización, también como cooperativa, dedicada a la producción y venta de mermeladas. Con esta última y con la dinámica de trabajo e interrelación, entre las cuatro cooperativas de la comunidad de La Aduana y el apoyo de CONANP generalizado y de ITSON parcializado, se logra una consolidación de red inter-organizacional no formal, pero con mayor perspectiva de éxito que la que se ha pretendido conformar de manera formal. Como se observa en el Figura 24, ITSON continúa trabajando con las cooperativas dedicadas al ramo turístico. Sin embargo, no lo ha hecho con el resto de artesanías, mermeladas, así como otras que pudiesen existir que hoy en día, no son consideradas para la conformación en red.

Para lograr consolidar el modelo planteado y hacerlo realidad, deberán incluir los otros sectores turísticos que ofertan hospedaje, alimentación y traslado. De igual forma, integrar e invitar a organizaciones educativas, sociales y de apoyo. Es importante también, que se reflexione ante la resistencia de las cooperativas en entrar en un esquema empresarial, en el sentido de las necesidades, objetivos, valores, formas de trabajo y creencias de las cooperativas, ante la posibilidad de integrarlas en un modelo que lucha fuertemente por hacer prevalecer la funcionalidad y racionalidad instrumental.

De tal manera que lo que ha limitado la integración en red formal, ha sido primeramente que la lógica o motivación principal del modelo de red ha sido económico. Si bien se ha considerado el impacto social, la base del mismo ha sido una red formal, con principios

económicos, con ahorros, efectividad y eficiencia, con una organización central o nodal denominado Centro de Integración y Desarrollo Turístico. Por lo que no se ha distinguido la caracterización de la pluralidad de tipo de organizaciones para la ejecución. Como segundo aspecto, las actividades realizadas para convertir en la práctica el modelo, han sido insuficientes y algunas de ellas impuestas.

Figura 24
La red Inter-organizacional en su tercera etapa



1	Cooperativa Turística	1a	Cooperativa Artesanías1	1b	Cooperativa Artesanías2	1c	Cooperativa de Mermeladas
2	CONANP	2a	Comisión Nacional de Pueblos Indígenas (CDI)	3	Coop. La Sierrita	3a	Coop. Yavaros
3b	Coop. Moroncarit	4	ITSON				

Fuente: Elaboración propia

4.3 La estructuración y reestructuración identitaria

4.3.1 La base de Identidad Organizacional para el análisis

Derivado de las entrevistas, de la recopilación documental, de la observación realizada en las visitas, se ha identificado los elementos que caracterizan a la cooperativa y conforman su identidad. En esa tónica para definir lo que es Identidad Organizacional, se considera a Whetten (2006) al reafirmar el concepto de la identidad organizacional (Central, Perdurable, Distintivo), con algunas consideraciones.

Se entiende por Identidad Organizacional, al conjunto actual (perdurable) de características tangibles, intangibles y simbólicas, que han sido institucionalizadas a través de un proceso generado por lo menos desde una etapa anterior (perdurables), reconocidas explícita e implícitamente por los miembros de la organización (centrales) como las que logran diferenciarlos de otras organizaciones (distintivas). Para mayor claridad y especificación, cada uno de los elementos se describen a continuación:

Cuadro 15
Descripción de las características que conforman la identidad organizacional

Característica	Descripción
Distintiva	Todas aquellas, pudiendo ser símbolos, artefactos, relaciones, tangibles, intangibles, etcétera, que den de la organización una imagen única, diferente, de distinción y comparación en relación a otras.
Central	Que los miembros de la organización, las identifiquen, conozcan o reconozcan de manera explícita o implícita, como importantes en la misma.
Perdurable	Que sean actual, pero que su permanencia provenga de por lo menos una etapa anterior de la vida organizacional, como resultado de un proceso de institucionalización.

Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, 2006.

Se deben tomar en cuenta dos precisiones, de suma importancia:

- Para ser considerada una característica de la organización como referente identitario, de manera forzosa deberá conjuntar lo que aquí se ha mencionado como central, perdurable y distintivo.
- No todas las características de organización institucionalizada califican como referentes de identidad, pero todos los referentes de identidad son características institucionalizadas de una organización (Whetten, 2006)

Lo anterior, permitirá contar con el marco clasificatorio, que permitirá que los siguientes elementos puedan ser considerados o no como parte de la identidad de la organización en estudio.

4.3.2 Las etapas de la vida organizacional

Las etapas de la vida organizacional, fueron descritas con mayor detalles en la primer sección de este capítulo. Sólo se retomará una breve descripción de ellas, para en conjunto con el planteamiento de identidad anterior, se proceda a analizar las características organizacionales y clasificarlas o no como referente identitarios. Son tres las etapas, a saber:

Habitación: Finales de 2002 a mediados de 2006. se caracterizó por el origen, donde los sueños tuvieron forma y el trabajo enfocado a reunirse en comunidad y la participación de tres familias.

Objetivación: De mediados de 2006 a principios de 2010. Se pasó de un proyecto comunitario a uno con un grupo de cooperativistas-familia. Se distinguió por un crecimiento en lo económico, proporcionalmente inverso en lo social y personal. Se da un reajuste con mayor integración y claridad de quienes pertenecen al proyecto.

Pre-Sedimentación: Etapa actual a partir de principios 2010. Se está pasando de tres familias a una y dominante del proyecto, de decisiones y actividades en conjunto a decisiones en pequeños grupos e incluso individuales. Con posibilidades de diversificar actividades y la permanencia de conflictos entre la familia dominante y las relegadas.

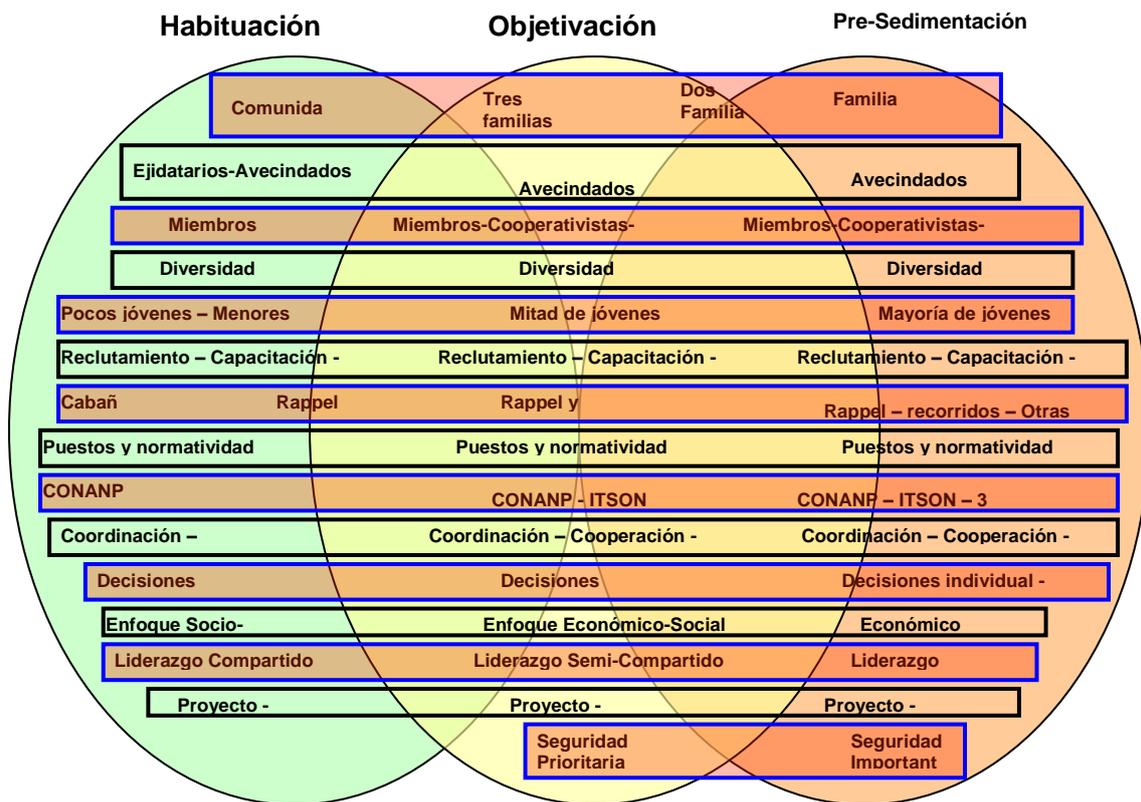
4.3.3 Los referentes identitarios.

Con un marco conceptual y temporal clasificatorio. Se puede analizar las características detectadas durante el trabajo de campo, con el fin de conocer y reconocer, las características como referentes identitarios, de acuerdo con el cumplimiento de lo mencionado en la primera sección de este subcapítulo. De tal manera que la Figura 25, muestra esa serie de aspectos que a través de las tres etapas destacan.

Derivado de un análisis, considerando la importancia que radica en la propia importancia que los miembros de la cooperativa le dan, de la aportación en la distinción de la organización respecto a otras, su mayor evidencia explícita de su existencia, así como aspectos que pueden permanecer e incluso fortalecerse en el futuro, se considera que los cuatro principales referentes identitarios son: La familia en la cooperativa, la seguridad de

las personas en el servicio, la juventud de sus integrantes y la conformación diversa de sus miembros.

Figura 25
Características de la Organización en etapas



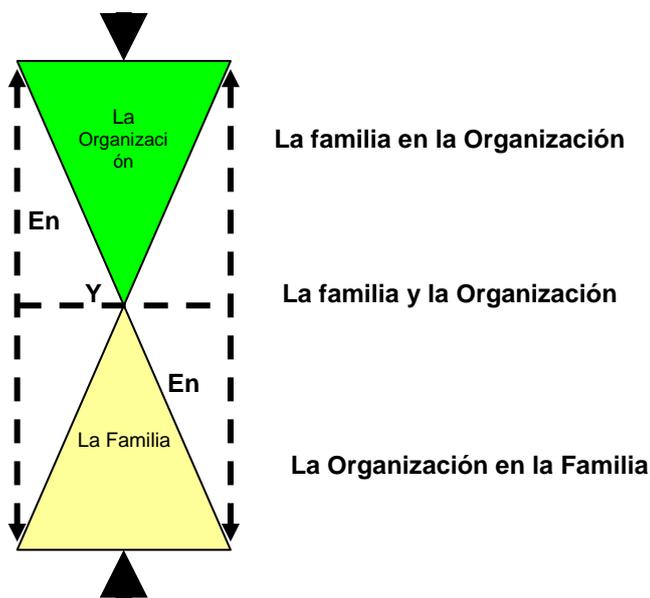
Fuente: Elaboración propia

4.3.3.1 La familia en la organización

Para describir la estrecha relación entre la familia y la cooperativa, al grado de considerarse como uno de los referentes identitarios principales, es necesario remitirse al esquema incluido en el marco teórico, que se retoma de manera general.

En el Figura 26, se plantean por lo menos tres panoramas. El primero de ellos es la posibilidad de que la organización se introduzca en la familia, considera como **La Organización en la familia**.

Figura 26
Relación entre Familia y Organización



Fuente: Elaboración Propia

El segundo panorama es aquel que se ve limitado por dos fuerzas antagónicas, la idea de que son dos elementos separados, no interrelacionados, lo que se clasifica como **La Organización y la Familia**.

El tercero, se da cuándo la familia se introduce en la organización, a lo que se le llama **La Familia en la Organización**. Esto se observa en aquellas organizaciones en las que existen

personas de una misma familia trabajando, que por razones derivadas de economía al trabajar en un mismo lugar, por cuestión de traslados, por recomendación del primer miembro al resto, como una opción viable en todos sentidos para trabajar, se vislumbra como una atractiva organización para laborar, por las facilidades que en algunos casos da la misma a sus empleados de recomendar a un familiar cercano. En ese sentido, se reconoce que puede tener tanta injerencia la familia en la organización, que incluso pueda llegar a tener control sobre la misma. En este último caso, se estaría hablando de la ya mencionada Organización Familiar.

En la organización estudiada, es evidente desde el inicio de la misma el reconocimiento de la dimensión familiar en la misma. No sólo por parte de los integrantes, sino de los propios funcionarios de la CONANP, que de inicio vieron una situación que trataron de controlar, equilibrando la distribución familiar. En relación a ello, dice Héctor:

“ lo que traté fue de equilibrar a tres familias más representativas de ahí, que es la de don Lupe, el controla un gremio y una parte de gente; huichuri otra y Valentina otra. Valentina siempre ha sido la líder esa era mi misión como coordinador, tratamos de apurar esos aspectos y tratando de hacer un equilibrio en el grupo”.

Aún cuando se consideran a tres familias iniciales, en realidad son cuatro, tal como se muestra en el cuadro 16. Es importante recalcar una situación de la conformación familiar, que será de suma relevancia para explicar la conformación actual de la organización. La Familia Caballero, no se veía como una familia, por el hecho de que Cornelio era tío de Víctor y Jonathan, no su padre. En ese sentido, en la familia Méndez y la Millán participaba el padre de cada una de ellas. En tanto, el único caso en el que formaba parte Padre, Madre e hija, era la familia Gámez-López, la familia de Valentina

Cuadro 16
Las familias en la Cooperativa

Gámez-López	Mendez-Peña	Millán-Duarte	Caballero
Valentina López Álvarez	Guadalupe Méndez Torres	Jesús Millán Álvarez	Cornelio Caballero Millán
Francisco Inés Gámez Esquer	José Alahí Méndez Peña	Jesús Millán Duarte	Víctor Hugo López Caballero
Carolina Gámez López	Lauro Méndez Peña	Jesús Aarón Millán Duarte	Jonathan Leonardo López Caballero

Fuente: Elaboración propia

Con esa conformación comunitaria-familiar, inicia la cooperativa. Posteriormente quedan tres familias, debido al fallecimiento de dos miembros de la misma familia: Cornelio Caballero Millán y Víctor Hugo López Caballero. Al surgir diferencias con miembros de la familia Millán-Duarte, ocasionados por la administración de los recursos financieros, así como *el empoderamiento*²⁸ del proyecto por parte de Valentina, de acuerdo a algunos informantes, se da una ruptura en las relaciones. Existiendo versiones encontradas en el sentido de que fue la totalidad de los miembros de la familia ya mencionada que decidieron abandonar el proyecto, en tanto, otros informantes comentan que fueron expulsados. Lo cierto es que desde entonces ellos no participan ni forman parte de la Cooperativa.

Es así como, la cooperativa se compone de dos familias y nuevo miembros que fueron incluidos, todos ellos jóvenes menores de 20 años. De acuerdo a informantes de la propia familia Méndez-Peña, debido a que ellos se fueron a vivir fuera de La Aduana, lo cual ha generado algún tipo de desconocimiento de contar con derechos comunitarios y de la

²⁸ Con el uso que le dan al término, se pretenden referir al proceso de “apoderamiento” del proyecto y la cooperativa por parte de Valentina y su familia. Es curioso que dicho término fue repetido en dos diferentes ocasiones por dos diferentes personas en las entrevistas. Lo cual quiere decir que fue una idea socializada e incluso la introducción de un término no tan común en la vida cotidiana de los miembros de la comunidad.

Cooperativa, además de ya no ser requerido por sus compañeros, prácticamente los ha llevado a no ser parte en el sentido real, no obstante, de seguir siendo parte de acuerdo al acta constitutiva.

Es así como hoy en día, la cooperativa se conforma por una sola familia (Gámez-López) y un grupo de jóvenes, algunos de ellos menores de edad. Es innegable que la familia ha estado y está presente en la dinámica organizacional. Lo que ha sucedido es que se ha pasado de contar con miembros de cuatro familias, a una sola. Lo cual ha reforzado el papel familiar. Dicha afirmación pudiese parecer irónica o contradictoria. No es así.

Hay dos ideas centrales que pueden reafirmar la idea anterior. Una de ellas es referida a la repetida visión de Valentina con respecto a la familia. En por lo menos tres ocasiones durante las visitas a la comunidad, ella expresó su asombro y molestia, con la “gente” que se queja de los valores y situación actual de los jóvenes y familia, que dicen que en la actualidad existe bastante promiscuidad, infidelidad e hijos naturales. Ella con la franqueza que la caracteriza afirmaba que antes no era tan diferente. De manera particular cuando se analizó con ella las relaciones familiares-parentesco, reiteraba su dicho al mencionar como tal persona era pariente de otro, aunque no tenían sus apellidos por que el abuelo había tenido hijos con “x” persona. Como otros eran parientes, pero no eran hijos legales de la familia, sino hijos “ilegítimos” “naturales”.

La postura de ella es en desacuerdo, con las personas que tanto en el pasado como en el presente, no se avocaban únicamente con su familia, sino buscaban otras parejas y tenían hijos fuera del matrimonio. Ella criticaba a las personas que hoy hacían un señalamiento en

ese sentido, pero no lo hacía por que estuviese de acuerdo con esto, sino por la hipocresía de quejarse hoy de algo que existía en el pasado también.

Adicional a eso, para ella, el modelo de familia es la conocida como nuclear. Padre, madre e hijos. No otro padre, tampoco otra madre. Al trasladar eso a la cooperativa, se visualizaba de inicio la existencia de diversos padres, sólo una madre. Pero en un matriarcado, eso no es suficiente. De tal manera, que hoy en día, se está ante un esquema que se traslado de la familia a la organización. Un padre, una madre, hijos y otros miembros.. Donde la madre es quien dirige, toma decisiones, orienta. No es casualidad que cuándo se le cuestionó, cómo se identificaba, cómo se describiría, respondió:

“ alguien que ha vivido demasiado años, que ha sido mamá por sobre todo, pero que eso no le quita el buscar otras opciones, otras ideas, si me gusta pues le entro, sino me gusta me hago a un lado. Eso es lo que ha fortalecido el que yo entienda a lo mejor a mis hijos más de lo que, o sea como para mejorar la relación que tengo con ellos, pero al mismo tiempo que me ha hecho crecer ... **soy una mamá que todo esto le da vida, esa soy**”

4.3.3.2 La seguridad

Una de las premisas básicas fomentada por los consultores turísticos y por quien ese entonces era el responsable del proyecto por parte de la CONANP, les decía en palabras claras y directas “Aquí no se puede caer nadie, porque se les acaba el negocio y hasta responsabilidades penales pueden fincarles”. Agrega:

“ yo mismo los checaba ¡A ver abróchalos! ¡a ver está bien! e implemente formas de supervisión entre ellos y a los mas diestros obviamente los pusimos seleccionando mucho las habilidades ya van a traer grupos, pero los quería dos días ensayando y me iba con ellos al ensaye y los corregía mucho y ya después ellos se corregían y esto se les quedo mucho la cultura y la seguridad, era a raja tabla ...”

En reiteradas ocasiones y como algo generalizado, los miembros mencionan la importancia de la seguridad al dar un servicio. Ya que están concientes y así lo expresan que la vida de los turistas dependen de ello. El rappel se da en un tiro de mina de 30 metros, una caída representaría graves heridas, posibles fracturas y hasta la muerte. Además la presión ejercida por algunos ejidatarios de la comunidad al decirles a los miembros de la cooperativa que si pasa algo finalmente ellos serán los responsables por dar el servicio dentro del territorio ejidal. Lo cual han tomado como un gran compromiso, responsabilidad y a la vez un reto.

Los clientes y los propios cooperativistas, identifican a la seguridad como el elemento primordial al otorgar el servicio. Que el turista en primera instancia no se golpeeé, que no se caiga, que no tenga un accidente, que no se deshidrate. María dice “ ... la seguridad lo más importante”. El suceso que reiteró la preocupación por la seguridad fue, al iniciar el proyecto. Unos de los jóvenes del proyecto se quedó colgando, iba descendiendo como si fuera ya anclado, como si tuviese la cuerda dinámica y estática en el arnés debidamente amarrado, no era así. Rápido otro de ello lo levantó, se deslizó junto con él los 32 metros del descenso con su equipo.

Los ejidatarios desde el inicio, se mostraron algo recios e incrédulos, así como preocupados. Los terrenos donde se realiza la actividad de rappel y por consiguiente, la responsabilidad en caso de un accidente e incluso una muerte, recaería en los ejidatarios y en los cooperativistas, ya que cuentan con un permiso para ello. Aunado a lo anterior, en algún momento dado, otras personas no expertas, al ver que se otorgaba el servicio y empezaban a ganar buen dinero, optaron por ellos llevar turistas. Lo cual preocupó a todos, ya que la falta de conocimientos y destrezas puede ser fatal.

De todo esto, el Ejido solicitó a los cooperativistas una carta donde eximen de responsabilidades al ejido, además se elaboró otra, que se le debe entregar a los turistas antes del servicio (Ver anexo 3).

4.3.3.3 La juventud

“ si dentro de esto, ellos siguen inyectando esas novedades que tienen en el turismo, pues es como la sangre nueva que la va a seguir dando vida a esto ¡para adelante! ¡para adelante!”

Valentina

Desde que empezó el proyecto, no se limitó a nadie por la edad. De hecho, seis de los fundadores eran menores de edad. Además fueron incorporándose otros, para dar “sangre nueva” al proyecto. Lo cual en la actualidad se ha invertido la participación, al grado de que la mayoría de los miembros actuales son jóvenes menores de 25 años.

“ casi todos los que estamos trabajando son jóvenes y pues sangre nueva y los mismos guías que van, también les llaman la atención que trabajemos ahí son cuatro señores nomás los que trabajan ahí; ya cuando llevamos a niños de 11 años están chiquitos, pues si se sacan de onda los morritos muchos desconfían al ver al morrito, se asustaban al ver al compañero que tiene 12 años, dicen: un momento, mejor hazlo tú ...”

Humberto

La forma de reclutar a los jóvenes y hasta niños, es de acuerdo a invitación expresa de Valentina. Comenta Juan Omar (Hijo de María Félix) de quince años de edad, que a él al igual que a otras cinco personas más (Ramón Villarreal, Alejandro Barraza, Marcelo Apodaca, Ramón Miranda, Rosario Apodaca), se les invitó a participar. Del total de los seis candidatos, sólo dos han permanecido (El propio Juan Omar y Rosario –Chayito-).

Han sido capacitados y el acuerdo al ingresar es que deben participar en seis ocasiones de manera inicial, para conocer, practicar y de manera gratuita, sin ningún pago. Posterior a ello, han participado ya como guías de las denominadas “retas”, que consiste en acompañar al grupo en la parte trasera y ayuda en las actividades de menor peligro y menor esfuerzo. No obstante, ellos conocen y son aptos para realizar cualquier actividad en el recorrido, de acuerdo a sus propias palabras, sin embargo, existen diferencias referente a ello, ya que existen personas que dudan de esto e incluso mencionan como un grave riesgo que personas con poco tiempo y capacitación estén participando y a ellos se les haya relegado.

“ aquí hay chavos, si le quieren entran le van a entrar, entonces la gente joven aprende , es mas fácil de transformar la mentalidad de esos jóvenes; que diga -oye me voy a ir a Nogales a trabajar en una maquiladora- o mejor estoy ahí en mi pueblo recibiendo gente, atendiéndole y ganando, pues mejor le voy a entrar es muy positivo que haya gente joven, porque esos van a transmitir la manera de trabajar en el proyecto a otros, van a jalar gente joven, pero si ocupan el liderazgo de una gente mayor”

Hernán

4.3.3.4 La conformación diversa

Antes de comentar la categorización de los miembros de la organización, es importante referir la composición poblacional de la Comunidad y los términos utilizados para referirse a ella. Se reconocen tres categorías de pobladores:

Los ejidatarios: Son todos aquellos que cuentan con los derechos de posesión de terrenos en la comunidad, generalmente posesiones en hectáreas. No todos son originarios del poblado, pero cuentan con la posesión desde hace un considerable número de años por relación familiar.

Los vecindados: Personas que no son originarios del lugar y que pueden contar con una extensión de terreno limitada, ya sea propia, prestada o rentada, que ha sido otorgada por algún ejidatario. Independiente de la antigüedad en la localidad, se consideran en dicha categoría.

Los no vecindados: Personas que pueden tener una relación con organizaciones o con la comunidad en general, pero no residen, ni poseen ninguna forma de propiedad en la comunidad.

Un punto relacionado, es la forma que “los que se quedan” se refieren a “los que se van” y por supuesto a “los que llegan” por primera ocasión. Es decir, ven como “extranjeros”, a los que son habitantes de ahí, pero se van a vivir, estudiar y/o trabajar fuera, además a quienes llegan a un territorio impropio.

En este aspecto se da una situación hasta cierto punto irónica. La mayoría de las personas que viven actualmente ahí, no son nativas. Han emigrado de Chihuahua, Sinaloa o del mismo Estado, de comunidades cercanas. De tal manera que el criterio para considerar a alguien como “de la Aduana” es hasta cierto punto un criterio difuso y borroso. Al grado que en el mes de octubre de 2009, originó un conflicto entre algunas personas miembros de la comunidad y con relación directa en la cooperativa turística.

La situación se dio en la elección del Presidente del Comité de Concertación de la Comunidad, que es el responsable del manejo de todo lo referente a las fiestas religiosas que se celebran el mes de noviembre de cada año. No se permitía votar a una persona ya que ella trabaja en Ciudad Obregón, pero tiene su residencia demostrada con credencial de IFE en la comunidad, finalmente se aceptó que podía votar. En tanto a un miembro de la cooperativa y su familia, no se les permitió votar ya que tenían meses viviendo en Álamos, no obstante, que tienen sus tierras y anterior vivienda en la comunidad y casi a diario van ahí. Quien manifestaba en ambos casos, el que no se permitiera votar, era Valentina, aún cuando ella es originaria de Jalisco. Todo parece indicar que el criterio se circunscribe tal como se comenta al inicio, el que vive en La Aduana es de ahí, quien no, es “fuereño”, aún cuando sean nativos y cuenten con posesiones en la misma. Incluso lo anterior, ha sido

aplicado a la misma Valentina. Se le ha calificado como avecindada, en los momentos en que ella ha deseado participar en el Comité de Concertación.

En la comunidad hay seis estadounidenses viviendo actualmente. La relación con ellos es prácticamente inexistente o en su defecto no buena. Dan ejemplos de cómo uno de ellos ha pedido mover unos baños ecológicos cercanos a su vivienda, otro no les ofrece trasladar a las personas que vienen en el camino por la noche de Minas Nuevas – La Aduana, cuando es cansado y peligroso. Esa misma persona, dueña del único restaurante del pueblo, en ocasiones en que personas visitantes o del poblado se quedan platicando, conviviendo o bebiendo, en la plaza del lugar (frente al restaurante), les ha “echado los perros”, no en sentido figurado, sino real, textual.

A pregunta directa del beneficio de la presencia de ellos, son enfáticos al afirmar que no hay ningún beneficio directamente de ellos. Quien pudiese trabajar de manera conjunta con ellos, para un beneficio comunitario es el dueño del restaurante, pero la atención de él es básicamente a turistas extranjeros, principalmente estadounidenses, los atiende con reservación, se paga en dólares y una comida para dos personas puede llegar a costar 800.00 (Ochocientos pesos).

Agregan que adicional a lo anterior, refieren a un momento en que le pidieron de favor traducir a un grupo de estadounidenses que llegaron y solicitaban el servicio de rappel y una de las personas entendía un poco de ambos idiomas y les cuestionó sobre algunos aspectos que el dueño del restaurante tomando el rol de traductor, les había dicho, haciendo referencia a aspectos no favorables de la actividad.

Es importante hacer referencia a todo lo anterior, por que cual espejo, lo comunitario se refleja en lo organizacional. De tal forma que los roles definidos en la organización, siguiendo un patrón similar a la comunidad, son:

Cooperativista: Persona de la comunidad que se encuentra registrado como parte de la cooperativa en el acta constitutiva.

Miembro: Persona de la comunidad que realiza actividades similares que el cooperativista, que cuenta con los mismos derechos y obligaciones, pero que no se encuentra registrado en el acta constitutiva. Lo anterior debido a ser menor de edad u obtener dicho estatus posterior a la elaboración del acta.

Colaborador y/o aprendiz: Persona de la comunidad que colabora en la cooperativa, pero su participación es ocasional o bien se encuentra en proceso de capacitación y aprendizaje, para que posteriormente sea considerado como miembro.

De esto último, destacan por una parte las personas que trabajan en la cocina, o hacen limpieza en la cabaña. Cuando son grupos grandes o bien rentan la cabaña, se ocupa más personal. Considerando que en un momento dado, pueda existir una necesidad de incluir temporalmente a otras personas, surge la interrogante y la posibilidad a invitar a “no avecindados” a participar, la postura es evidente:

“No estaría de acuerdo porque, ahí es para la aduana, del pueblo de ahí, es para las actividades de ahí, las cooperativas de ahí, entonces no estaría de acuerdo yo que se integrara otra gente que no fuera de la aduana, porque ya ve que, que eso es del pueblo ahí. No sería justo conseguir gente de fuera, habiendo gente ahí necesitada”.

Don Lupe

“ Para integrarse al grupo y dar un recorrido como los que damos, tiene que ser alguien que le guste el lugar, que ame este lugar y si alguien viene de fuera, no va a sentir, bueno, a lo mejor me equivoco, puede ser que no tenga ese ... si yo quiero a la comunidad, si yo la siento mía, cuando viene un grupo, yo voy a tratar de transmitirle a ese grupo, lo que yo quiero el lugar, lo que lo cuido, lo que conozco de él, sus pequeñas historias que a lo mejor son grandes para mí ... pero si traemos alguien a alguien que a lo mejor no quiere a la comunidad y mecánicamente va a hacer las cosas, no les va a transmitir ese sentimiento y no va a hacer las cosas bien y quiero pensar que no va a funcionar, no va a dar el 100%”

Valentina

Por lo anterior, con el fin de conservar a quienes por algún motivo han salido de la comunidad, para irse a estudiar o trabajar; han tratado de distribuir las actividades y atención a turistas, para que participen todos, incluyendo a quienes de lunes a viernes se van a estudiar o trabajar a Ciudad Obregón, Navjoa o Álamos. Sin embargo, esto no se ha logrado del todo. La comunicación con quienes están fuera, no es tan fluida, de tal manera que existe un cierto distanciamiento entre los que están el mayor tiempo en la comunidad y quienes no. Justificado lo anterior, en que existen servicios y actividades que se tienen que ofrecer entre semana y sólo se pueden cubrir con quienes estén cerca y disponibles en el momento.

“ ...hay muchas cosas que le podemos hacer a la aduana independiente de donde estemos ..”

Don Lupe

“ que ya no deberíamos estar en el equipo que por que ya no somos de la aduana según esto y pues eso que ya no somos de la aduana que sabe que por ejemplo Humberto no dicen nada y él se la lleva toda la semana en Obregón por ejemplo y nosotros casi todos los días vamos para allá y allá nos estamos toda la noche por ejemplo y los sábados domingos allá no las llevamos en la aduana y todo”

Lauro

Aunado a lo anterior, en las otras tres cooperativas en La Aduana, todas ellas están conformadas por mujeres, en su mayoría amas de casa. La cooperativa turística se distingue por la diversidad: Hombres, mujeres, casados, solteros, adultos, jóvenes y niños e incluso niños.

4.3.4 Otras características

4.3.4.1 El liderazgo

Al iniciar el proyecto, Héctor, que era el técnico de la CONANP. Responsable del trabajo con la comunidad y particularmente con la cooperativa, visualizó la situación imperante. La describe como la existencia de varios liderazgos y lo que él llama su estrategia consistió en ver a la nueva organización como un grupo de poder por intereses comunes. Así como existían grupos para obtener el comisariado, otros por controlar el programa de OPORTUNIDADES, de PROGRESA, para ser Presidente de las festividades religiosas, la convivencia de diversos grupos y en referencia su trabajo afirma “fue uno contra todos”. Se enfocó a tratar de distribuir actividades y puestos entre los diversos grupos identificados.

Lo anterior, se logró hasta el año 2008. La situación actual es distinta. Desde inicio se trató que las decisiones, la gestión, los problemas y cualquier aspecto de la cooperativa fuesen solucionados o abordados por todos quienes la integran. No obstante, en momentos expresan de manera velada que Valentina es quien asume el papel de líder del grupo. De

hecho en las visitas realizadas, pudo observarse como el resto la busca, le comenta, pide opinión, una guía para realizar determinada actividad. Mencionan que todos deciden y en la práctica así es, pero en algunos casos es evidente el liderazgo de Valentina, sobre todo, hacerles ver a los demás que están tomando decisiones en conjunto, con una mayor y casi total influencia de ella.

“ La líder es la señora esta, es la que siempre está ahí y es la que se da cuenta, es un liderazgo natural ese ya ahí desde hace mucho incluso antes del proyecto. Era ella de la acción social, ahora es de las gentes que habla, no todos hablan delante de un grupo, esta persona habla hasta con el Presidente de la República ya se dio cuenta. Entonces tiene sus cosas muy positivas pero también tiene sus cosas negativas como toda la gente de ahí “

Hernán

En ese sentido, una pequeña conversación entre un cliente y Valentina, puede dar muestra de ello:

Cliente: ¿Usted es la que coordina todo?

Valentina: Digamos que soy la que más habla, él es el Presidente del grupo (señalando a Aldo)

Cliente: Ah ¿entonces es la vocera?

Valentina: Sí, así es (respondiendo con una sonrisa que hace recordar a la Mona Lisa)

Esto refleja el evidente rol de Valentina que un turista con sólo unos minutos de estar por primera vez en ese lugar tomando el servicio, percibió y Valentina negando lo evidente, defendiendo lo indefendible. No sólo queda en una percepción personal. La visión del liderazgo de Valentina es reafirmada por la mayoría de las personas entrevistadas. Su actividad e influencia no se limita a la cooperativa, realiza actividades en las escuelas, en la iglesia, forma parte de otra cooperativa de artesanías, ha sido tesorera del Comité de Concertación de las Fiestas del Pueblo. Ella misma manifiesta que hasta su casa han ido los

candidatos a puestos de elección a pedirle su apoyo para las campañas políticas y ella lo resume con una frase tan clara y precisa “he movido muchos hilos dentro y fuera del comité” haciendo referencia a una pregunta en la que se le cuestionaba su posibilidad o deseo de ser la Presidenta del Comité de Concertación. Su mirada, su sonrisa y sus palabras reflejan que no es la primera vez que lo piensa y menciona que está segura que la gente la apoyaría, pero no manifiesta interés, al menos eso dicen sus palabras.

4.3.4.2 La identificación: ¿Cuál cooperativa?

Los miembros de la cooperativa no se identifican como parte de tal. No reconocen a su cooperativa por tal denominación. Al hablarles de la cooperativa, ellos suponen que la referencia es para la que se dedica a las artesanías. En ocasiones mencionan ¿Cuál cooperativa? No saben por que se constituyeron así, no se identifican así, sin embargo, trabajan en un marco de cooperación, de reciprocidad, de confianza, de democracia, de bien común, es decir, su acción y su constitución legal es como tal, a pesar de no reconocerse. Los de turismo, los de ecoturismo, los rappeleros. así se reconocen y conocen. Ni ellos mismo se ubican como cooperativa, si alguien les hace mención a ella, piensan en la que se dedica a artesanías o a la de dulces. Esto se constató en las propias entrevistas, al preguntarles de “su” cooperativa, siempre empezaban a hablar de la dedicada a las artesanías.

La falta de identificación como tal, es de origen, es complicado que alguien tome como algo identitario, si desconoce el origen, se puede sustentar esto, con la pregunta echa a Valentina ¿por qué se constituyeron como cooperativa?

“ Porque somos de diferentes familias, este, es más ¡No sé! ¿por qué Susy? - dirigiéndose a su hija- más bien nos pidió que nos registráramos el técnico de la CONANP. No sé, no me había hecho esa pregunta”

En lo individual, sólo Lauro se reconoce como guía turístico, el resto menciona una diversidad, como madre, ama de casa, estudiante, siendo el reconocimiento más mencionado: Jornalero.

“Soy guía, pues, pero, nomás que ya tengo como un año casi que no nos hablan para trabajar, ahora, ayer, pero pues estaba en la escuela y hacia que fallara ¿pero cómo?”.

Lauro

No obstante, después de mencionar jornalero, madre, estudiante; mencionan guía de turismo. Incluso Jesús con su respuesta nos da un panorama de la situación

“Soy jornalero ahorita, ahorita soy jornalero pero a mí me gustaría ser guía y pues rapelista o escalador”.

“Son comunidades que en su imaginario cultural nunca tuvieron el ecoturismo, fueron jornaleros todos son jornaleros salen a las 5 de la mañana regresan a las 5 de la tarde por solo 150 pesos, es su vida.”

Héctor

Lo anterior, puede deberse a que la totalidad de quienes participan en la cooperativa, se dedican al turismo como actividad complementaria. Incluso el acta constitutiva menciona que la cooperativa tiene como objetivo desarrollar actividades turísticas, como complemento a otras que permita obtener mayores ingresos. Esto es confirmado por los miembros al afirmar que no pueden dedicarse únicamente a esto, ya que no hay afluencia

diaria de turistas. Por ello, son estudiantes, trabajan como Bomberos, como jornaleros, en la ganadería, haciendo artesanías, entre otros.

“las cosas han estado muy restringidas con ese negocio de todo eso del turismo, pues ya ve que tiene uno que buscarle por otro lado porque ya ve que de ahí no alcanzamos a mantenernos, pues ya ve que vienen muy a lo largo los turistas y es el detalle que aquí estamos pendientes de ahí ... “

Don lupe

“ Ahorita es por gusto, temporal, por mientras que termine la carrera y ya consiga un mejor trabajo ... ”

Humberto

4.3.4.3 Capacitación: elemento esencial para la selección

Al inicio del proyecto existía un numeroso grupo, que se fue autodepurando, por dos razones. Al que le gustaba e interesaba la actividad de turismo, debía aceptar extenuantes jornadas de capacitación. La otra era que implicaba inversión de tiempo y los resultados económicos no se verían inmediatamente, por lo que optaron por continuar con sus actividades tradicionales.

Al momento de conversar con la comunidad, en una asamblea del ejido, con el fin de hacerles ver que habían invertido en una cabaña que tenía serías deficiencias, que los recursos no fueron aplicados como se deberían y con el fin de que el proyecto fuese desarrollado por un grupo más pequeño y con mayor compromiso, el coordinador de desarrollo les comentó:

“ miren ustedes no lo van a trabajar, para poder trabajar este proyecto requieren de un proceso de capacitación, involucramiento, necesitan capacitarse en cómo manejar lo que es el rappel, como tratar a la gente , responsabilizarse de que cuando venga gente; siempre debe estar alguien al pendiente no van a ir al ejidatario allá donde esté haciendo leña”

Fue así como los ejidatarios aceptaron ajustarse a esa condicionante. Deberían capacitarse para formar parte del proyecto, en caso de no hacerlo, no podrían integrarse al mismo y tendrían la opción de hacerlo el resto de la comunidad, incluyendo a niños y jóvenes.

“ entonces el ejido de hecho no pudo trabajar el proyecto. Si con 6 o 10 gentes hay problemas, ahora imagínate en un ejido donde no tienen la capacidad para hacerlo. No le entraron la convocatoria para las capacitaciones, fue para los que quisieran, entonces muchos ahí dijeron ¡NO! ¡no me interesa! entonces ahí ya se empezó a definir al grupo que esta ahorita básicamente la capacitación definió el proceso donde estuvieron los que les interesó, eso fue lo que definió al grupo hasta donde yo sé”.

Hernán

Se ha mencionado el compromiso de aceptar y asistir a la capacitación inicial. Vaya que merecía un sacrificio en todos los sentidos, ya que la duración fue de ocho días consecutivos, saliendo desde las 7 de la mañana y regresando a las 7 de la noche en tiempo de calor, en el Estado de Sonora, donde las temperaturas logran subir el termómetro en ocasiones hasta en 50 grados centígrados. Valentina rememora y se refiere a ese momento:

“ si se nos acababa el agua a Lizeth²⁹ no le interesaba, si nos estábamos muriendo de hambre a ella no le interesaba, lo que le interesaba a ella era que aprendiéramos. Creo que gracias a eso, fuerte que se puso, aprendimos y aprendimos bien”

²⁹ Lizeth Rolland era la consultora de un despacho experto llamado “Tierra de Aventura”. Ella fue quien les impartió el curso de rappel, así como el diseño y capacitación del resto de los recorridos.

Después de la capacitación, se reunían sobre todo en fin de semana y entrenaban, practicaban, por lo menos bajaban tres veces cada uno. Eso se repitió durante meses, aún cuando ya otorgaban el servicio, no dejaban de practicar. Aprendían y practicaban a poner las cuerdas (anclaje), arneses, etc. Una vez que existía un grupo capacitado, y con la posibilidad de integrarse otras personas, se establecieron ciertos aspectos, lineamientos y responsabilidades para ser considerado inicialmente aprendiz, para posteriormente pasar a guía reta y por que no, llegar a ser guía líder.

Se determinó que todo nuevo miembro, sin excepción, debería capacitarse. Ahora las capacitaciones serían impartidas por los nuevos expertos en rappel, que formaban parte de la cooperativa. El aprendiz debía participar en actividades de rappel entre 5 a 10 veces, sin pago, acudir las veces que le hablen, si son 2 o 3 veces al día participar, ir a los entrenamientos, son como 3 meses. Si los guías que ya están consolidados ven que el aprendiz está capacitado, forman un grupo de guías que harán el papel de clientes y a la vez evaluarán al candidato. En caso de observar que la persona ya está capacitada, entra como guía "reta" como guía de atrás y no gana igual que el resto, 50 o 100 pesos menos que el resto, ya hasta que esté real y totalmente capacitado gana igual que los guías líderes y ya se va adelante.

Cuentan los fundadores de la cooperativa, que ellos tuvieron bastantes capacitación, entrenaban días enteros posterior a la capacitación de los consultores. Aunado a ello, visitaron lugares turísticos para conocer diversas experiencias y ponerlo en práctica en su proyecto. Fueron a Oaxaca, Veracruz, Acapulco, Baja California, D.F. y en la región a La Sierrita, Yavaros y Moroncárit.

Humberto menciona que están capacitando a otros. Aunque son niños, los están capacitando para que cuando crezcan ya sepan. Cuando van a dar un servicio en un grupo, los llevan, sin darle mucha responsabilidad. Lauro manifiesta que él, estuvo así, en entrenamiento durante un año sin recibir ningún tipo de pago. Posteriormente, ya con la experiencia, empezó a recibir un pago por la actividad. Caso similar con el resto de los jóvenes y niños que han ingresado a la cooperativa, tal como Chayito, que evidencia la inocencia de un niño de 10 años:

- S.- Cuándo empezaste ¿te pagaron luego, luego?
L.- No
S.- ¿Las primeras veces no?
L.- No, porque no sabía todavía
S.- ¿Cómo cuantas veces trabajaste sin que te pagaran?
L.- Como unas 100
S.- Son muchas ¿tantas?
L.- Como unas 50
S.- ¿Desde cuándo te están pagando?
L.- Desde cuando ya sabía bien así
S.- ¿Pero qué tanto hace?
L.- Hace poquito

Algunos ex miembros, dudan de la forma en que la preparación, la capacitación y el entrenamiento sea efectivo, de hecho, María es enfática:

“ valentina es la de las llaves, es la que decide si alguien va a ir a ayudarles a hacer rappel sin curso sin nada, yo nunca he sabido nada que los invite a su casa y ahí en su casa ensayen, practiquen ¡no! es como si llegara una persona y órale; vamos a hacer rappel ¿Cómo les va a ir? Quién sabe qué tal. Si cometen un error por falta de experiencia; por eso yo dije yo me salgo. ¿Porqué me salgo? no quiero errores, si se cometen errores allá, pues yo no sé ni que onda, por eso me salí, mejor no, haciéndolo allá ya saben si lo hacen o no lo hacen. Nosotros tuvimos bastante tiempo practicando”

“ nosotros duramos un montón capacitándonos varias veces y ellos nomás fueron, se instalaron allá, todo claro, dos veces, con eso la hicieron pues, por ese lado también está mal ...”.

Huichuri

“no sé que vaya a pasar ahí en el grupo que tenemos nosotros, porque, pos no hay gente capacitada, ni se ha capacitado gente para hacerle pues el rappel
.....”

Don Lupe

4.3.4.4 El conflicto: Si es algo personal

Un aspecto relevante en la vida organizacional, en la construcción y reconstrucción identitaria e inter-organizacional, es el conflicto. Éste genera, propicia, a través de él se genera crisis, un motivo de evolución, de rompimiento de revolución. Se puede ver como omnipresente e inevitable. De ahí su importancia y la imperante necesidad de conocer su presencia, su desarrollo y su impacto organizacional.

Cuando las diferencias rebasan el ámbito laboral y se anidan en lo personal, la situación se vuelve más tensa y complicada. Eso ha sucedido con los miembros de la cooperativa. Es poco probable que miembros de una pequeña comunidad, que se conocen desde bastante tiempo, separar al pariente, el amigo, el conocido, del miembro de la cooperativa. La mayoría de las discusiones, de diferencias, se han originado en cuestiones personales o en todo caso, al final de cuentas han desembocado en ello.

Valentina refiere que el problema con el Huichuri se dio por dinero. Que ellos otorgaron servicios, cobraron por los mismos y no compartieron con el resto, al momento de exigirles

ese dinero, surgen las diferencias. En tanto él y su familia, coinciden en que el problema fue monetario, pero debido a la apropiación del proyecto por parte de Valentina y su familia y que el puesto de tesorero “no sale de esa casa”. Lo anterior, es reiterado por otros miembros actuales y quienes ya no están.

“ al no decir, cuanto hay fondo de caja y todo eso pues. Lo que si digo es, que si íbamos a ganar \$200 nos daban \$150, y así comenzó pues, digamos a mí mas, no sé los demás, y pues hay discusiones y hasta todavía no está terminado ahí ¿ya fue a ver la cabaña? no hay un control que hagan conocer ellos, nada, ellos nomás quieren conocer. No hay comunicación pues, ven las cosas como si fueran propias y no es por ahí”.

Huichuri

“ Pienso que fue porque él era el tesorero y hubo problemas. Hay mucha grilla, que se había robado mucho dinero que sabe qué y por eso se salió él por eso yo creo que se sintió mal o algo y por eso se salió las que decían más de eso era Valentina y su Hija y Pancho eran los que necios, que decían, que había agarrado dinero y eso que sabe que”

Lauro

“ ... pues se han salido por problemas, por mal manejo que hay ahí, ellos mismos agarran un grupo y nos tranzan por el dinero y así nosotros no les decimos nada, nosotros les decimos que nos paguen y ellos se prefieren salir o por la misma borrachera y nosotros les decimos que no tomen porque cuando va al otro día a trabajar, otro día al rappel, no tienen que tomar, no tienen que nada y por eso a veces no entienden y se han salido tres”

Humberto

“ ... cuando ya empiezan a recibir muchos grupos y la gente se empieza a pelear en el manejo del dinero. No pues, este, llegaron 25 y doña Valentina nomás reportó 20; a ver, bueno, vamos hacer boletos para que se corte al principio y todo esté registrado en el libro de contabilidad. Todo lo que tiene que ver con sistema administrativo y empiezan las tensiones cuando se empieza a ganar dinero”

Héctor

Otras personas hablan de la forma en que Valentina y/o su hija se dirige a ellos, no les gusta como les habla, como les habla en un tono y con palabras dando órdenes “fuerte”.

“ ... No pues, conflictos ahí con los compañeros pues así, que broncas así empezaron a alegarse, a alegar, a como a, no sé, a mandarte, se creían jefes todos ahí ella quería mandar nomás (refiriéndose a Valentina), se suponía que tenía que trabajar en equipo, que era un grupo y ahí pues tomaba mando de todo el tiempo”

Jesús

“ O sea que ya hemos dicho pues ahí en el grupo que nadie es el jefe de ahí, pues, y , pues ella (Azucena, hija de Valentina) me quiere mandar, andar mandando, como gritando, así pues, y por eso yo me enojo. Hemos dicho ahí en el grupo que nadie es jefe, nadie debe de andar mandando, nada mas decir por ejemplo: “Hey Lauro, ten cuidado” por ejemplo, así pues un ejemplo, y no pues que regañar, pues nunca hemos dicho eso y por eso no me la llevo muy bien Valentina y Alahí no se la llevan muy bien, yo he visto no se llevan muy bien, porque al Alahí no le gusta que le griten, por ejemplo, Valentina es quien le grita y se enoja”

Lauro

Aunado a ello, María alude a cuestiones específicamente personales. Se estaban dando de manera reiterada servicios con la participación de ella y Francisco, lo cual por una parte surgen rumores de una relación entre ellos y los celos de Valentina, da como resultado que María tome distancia del proyecto y se aleje de manera definitiva. María y Valentina eran dos de las personas que tenían un trato muy cordial, de hecho, María refiere a que era con ella con quien se llevaba mejor, la consideraba su amiga. No obstante, ella comenta que:

“No pues estaba muy bien, nomás que últimamente nos mandaba a chambear para allá para arriba y alguien que no iba a trabajar, su marido y lo mandaba conmigo a trabajar y entonces, últimamente ya ella va a pensar mal, y le decía que andábamos trabajando no vaya a pensar otras cosas. Y ya me salgo y se acabaron las broncas”.

María

La CONANP, al darse cuenta desde inicio de la situación que se podría considerar de permanente diferencias y por consiguiente de conflictos latentes, organizó un curso-taller

de resolución de conflictos. Lo impartió un consultor externo, de Ciudad Obregón. Cuentan algunos asistentes al mismo, que hicieron algunas dinámicas, que hablaron, que “sacaron todo” y hasta lloraron. Como ejercicio de sensibilización, momentáneamente fue bueno, en el corto plazo las cosas retomaron su cauce y los problemas fueron mayores al grado de prácticamente desintegrarse el grupo original.

“ se ha ido desintegrando el grupo, pues por lo mismo en esa situación que está. Porque, yo me imagino que como estamos capacitados nosotros, la señora ha ido metido a gentes que no, pues que no están capacitadas, chamacos nuevos, niños chiquitos y todo eso pos. Yo me imagino que por esa parte a lo mejor se ha ido desintegrando el grupo, porque yo me imagino que ya quedan muy pocos en el grupo y nosotros, pues a lo mejor también vamos por allá, porque pues ya ve que no hay comunicación, no hay nada, entonces, pos nosotros se nos hace, pos no hay comunicación y estamos pendiente pero ...”

Don Lupe

La apropiación del proyecto por parte de un pequeño grupo, específicamente de Valentina y su familia, ha originado inconformidad, desunión, desanimo, pérdida de confianza:

“uno se desmoraliza pues porque muchas personas, pues las personas que están ahorita pues se sienten como si fueran propios pues, y ya uno pues ya como que se desanima, pues ya, por eso pues, nosotros estamos un poco así pues desunidos....hubo problemas de la manera de que no nos teníamos confianza, porque no nos manejaban, por ejemplo ellos manejaban (Valentina, el Aldo, Jonathan, Pancho el esposo de Valentina) ellos están manejando los grupos casi como si fueron propios porque no nos dan a conocer nada y nos pusimos así pues medio mal ahí, y este pues ahí anda el Alahí, el compadre Lupe también, pero pues como le digo ya tenemos rato que no...”

Huichuri

“ como posicionarse del proyecto, así lo miraba yo. No es porque diga que son dueñosLe metía así bronca uno y ya pues uno se hartaba de muchas cosas y mejor se retiraba”

Jesús

Valentina da su opinión respecto a la posible apropiación y la retirada de algunos compañeros.

“Duramos mucho tiempo juntos hubo un técnico (de la CONANP) que nos dividió e hizo conflicto entre los miembros del grupo y gracias a eso se salieron esos tres, pero, los demás ahí estamos. Llegó el momento que él y yo eramos opuestos uno al otro, completamente, yo por que defendía el proyecto y ahorita ya se los tengo comprobado y el por que decía que yo me quería apropiiar del proyecto, causa de eso fue que tuvimos discordia entre compañeros y fue casi, casi más el motivo de que salieran, bueno no, también por que no les podíamos decir nada, esos tres compañeros que salieron, parte fue por el acta y parte por que no se les podía decir nada, no se les podía llamar la atención ni de lo más mínimo que podía pasar. El conflicto se dio con los tres compañeros, desde que salieron, estamos tranquilos, ahí vamos”.

Valentina

La distribución, en apreciación de algunos, inequitativo e injusto, generaron también comentarios y sentimientos adversos. Se incorporaba a otras personas, se relegaba al resto, no se les invitaba.

“ había así grupos pues no te avisaban, y ya iban ellos y ya muchas veces había muchas inconformidades, muchas veces no están de acuerdo, pero se hacían las cosas como nos decía ella no había organización, o sea, no había organización, no trabajaban en equipo, no se trabajaba en equipo, ya a lo último puras alegatas puros problemas...”

Jesús

“ quien lideraba el proyecto obviamente quería meter a los suyos pero por eso freno el reglamento y establecer mecanismo que garantizaban que aunque fueran tus parientes tenía que ser con la espera. Tenía que capacitarse. Te pongo de ejemplo las señoras que lavaban las sabanas y limpiaban la cabaña, entonces doña Valentina decía: mi sobrina, mi amiga, mi comadre; no oiga, pero el acuerdo es que ellos mismos terminaban ajusticiándola y se metía otras gentes, pero se descuidaban y se hacía, eso fue lo que creo mucha tensión y ya no se pudo avanzar”.

Héctor

“ ...cuando vamos a arreglar el camino que por ejemplo vamos a trabajar gratis y si pues vamos. Vamos por ejemplo cinco y todavía hay otros que no van y nos enojamos y les decimos y se enojan porque les decimos que por qué no van a trabajar y dicen y así son las discusiones que hemos tenido”

Lauro

“ antes de recibir un grupo quien va revisar que el sendero. Está bien, al principio todos, pero ya cuando se trato de hacer la actividad organizada unos si quieren otros no y es cuando empezamos a hablar de los roles. Es realmente es cuando empiezan los programas de organización”

Héctor

Cuando Héctor en representación de la CONANP y responsable del manejo del Fondo del Banco Mundial para el proyecto, empezó a invitar a algunos miembros de la cooperativa, generó una situación de inconformidad. Evidentemente la selección beneficiaría a todos, pero a quienes se invitó inicialmente a diversas partes de la República, fueron a todos, excepto a la familia de Valentina, e incluso ella misma. En cambio, fueron a Oaxaca, Veracruz, D.F y Acapulco: Don Lupe, Alahí, Huichuri, Jesús, María, todos ellos actualmente fuera de la Cooperativa.

“Héctor escogía a las personas que iba a llevar, entonces de ahí empezaron. Pues sabe, empezaron a decir cosas a Elvira le empezaron a decir cosas que sabe qué y pues. Pancho y valentina eran los únicos que le tiraban mas a ello, yo nunca escuche que le dijera cosas que no fueran...”

María

A principios del año 2009 se dividió el grupo no solo en un sentido metafórico, sino en la práctica. Una división en la que cada uno de los dos subgrupos ofrecía los servicios. El subgrupo de Valentina ofrecía el servicio, cuando llegaba para el otro grupo, buscaban a Humberto y el iba por el equipo y daban el servicio. Se da una reintegración, cuando se va el técnico de la CONANP y se semi-incorporó la familia de Don Lupe al grupo original. María cuando se salió, se deslindó completamente, no daba servicio con ninguno de los dos grupos.

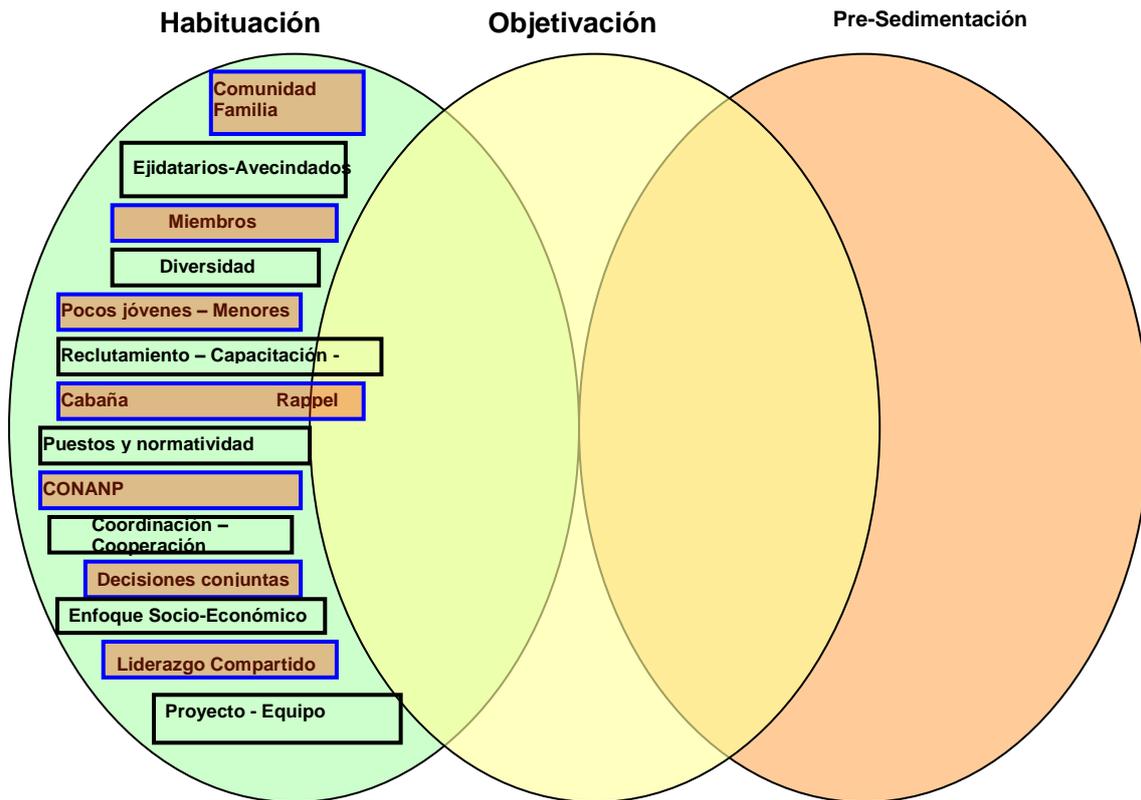
4.3.5 La identidad organizacional y su estructuración

La evolución de las características organizacionales, que a través de un proceso de institucionalización, se han convertido en referentes identitarios se explicarán a continuación. En el Figura 27, se pueden ver las características iniciales y que permanecieron durante los primeros años. Algunas de ellos, permanecieron idénticas en las siguientes y hasta la actualidad, en tanto otras permanecen en esencia con algún ajuste, sin llegar a considerarse un cambio drástico que se deba calificar como una reestructuración.

Lo que se observa es el inicio como un proyecto comunitario, que es compuesto ya formalmente de cuatro familias y en menor grado, otros miembros sin parentesco con el resto de los miembros, en esos casos eran jóvenes, algunos de ellos menores de edad, a los que les llamaban “la sangre nueva”. La conformación era diversa, variada. Eran mujeres, hombres, casados, solteros, adultos, jóvenes, adolescentes y niños. Con una interesante categorización, ya que la invitación inicial y participación fue sólo de los ejidatarios y posteriormente se retiraron todos ellos, siendo avecindados los que la integraron. Todos

eran catalogados como miembros, hasta que se conformaron como cooperativa al inicio de la siguiente fase.

Figura 27
Características organizacionales en su primera etapa



Fuente: Elaboración propia

Ellos mismos se reconocían como “los del proyecto” o el “equipo”. Se veía así, el inicio de una relación de cooperación y confianza entre ellos. De tal manera que las decisiones se tomaban de manera conjunta, todos opinaban y finalmente lo que se decidía se respetaba y se acordaba por todos ellos. El liderazgo era compartido, no sólo en cuestión documental con el Consejo de Administración y vigilancia, donde un miembro de cada familia tenía participación, sino en la práctica, se complementaban los liderazgos de Valentina, Don

Lupe y Huichuri. No obstante, se empezaba a reconocer como la primera de ellos, como quien mostraba de manera más decidida un don de mando y carisma, aunque no era una opinión compartida.

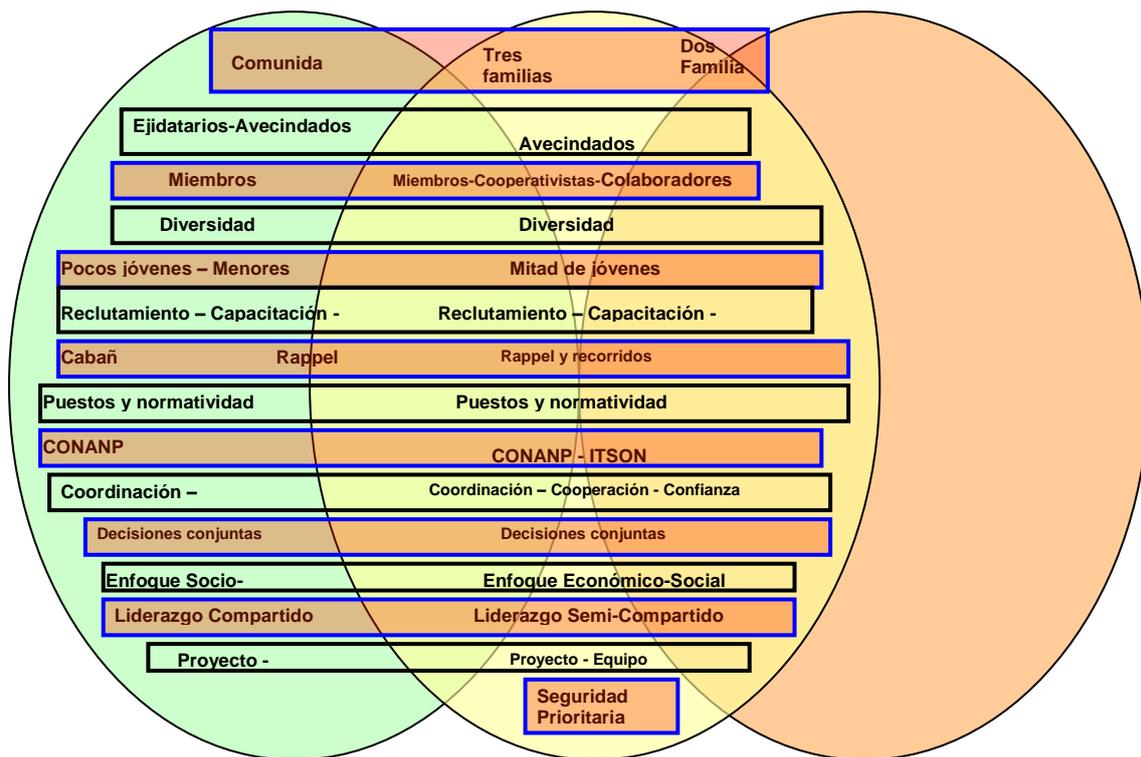
Se distinguía por que sus puestos, funciones, actividades, normatividad, se daba de una manera no formal. Sin embargo, todos sabían lo que debían hacer, sus obligaciones y lo que no podían, ya que hacerlo implicaba perjudicar al proyecto. Si bien la intención era obtener un ingreso adicional, eso no significaba que su fin fuese económico, se reconocía que nacía de una necesidad social en dos sentidos: la posibilidad de cuidar el medio ambiente y satisfacer las necesidades de la comunidad, sin llegar a constituirse como una organización económica en busca de utilidades y rentabilidad. La única relación formal, más allá de la organización la tenían con la CONANP. Era tanta la injerencia de dicha dependencia, que el responsable del proyecto por parte de esa Comisión, prácticamente vivía en la comunidad, y participaba en las decisiones con los miembros.

Finalmente la forma de reclutar y seleccionar a los miembros fundadores y que se establecería como el requisito general, era pasar por un arduo proceso de capacitación, así como otorgar el servicio acompañando al grupo, sin recibir ningún pago a cambio en algunas ocasiones, en tanto, los mismos miembros no decidieran que estaba apto para otorgar el servicio como uno más del grupo.

Sin necesidad de ser repetitivo, se considera que las características que existían en la segunda fase, son las que se muestran en la Figura 28, posterior a ello se explican sólo los nuevos elementos o bien aquellos que han sufrido algún cambio o transformación.

La cuestión familiar permanece, pero pasa de contar con cuatro familias en la organización a solo dos. Desafortunadamente la muerte de dos miembros de una de ellas, termina con su participación y en el otro caso, diferencias en el uso de los recursos financieros, trae como consecuencia que los tres miembros de otra se aparten. Existiendo una disminución de miembros, se optó por invitar a otras personas, siendo todos ellos jóvenes menores de 20 años, incrementando con ello la participación de jóvenes al grado de que la mitad era con esa distinción.

Figura 28
Características organizacionales en la segunda etapa
Habitación Objetivación Pre-Sedimentación



Fuente: Elaboración propia

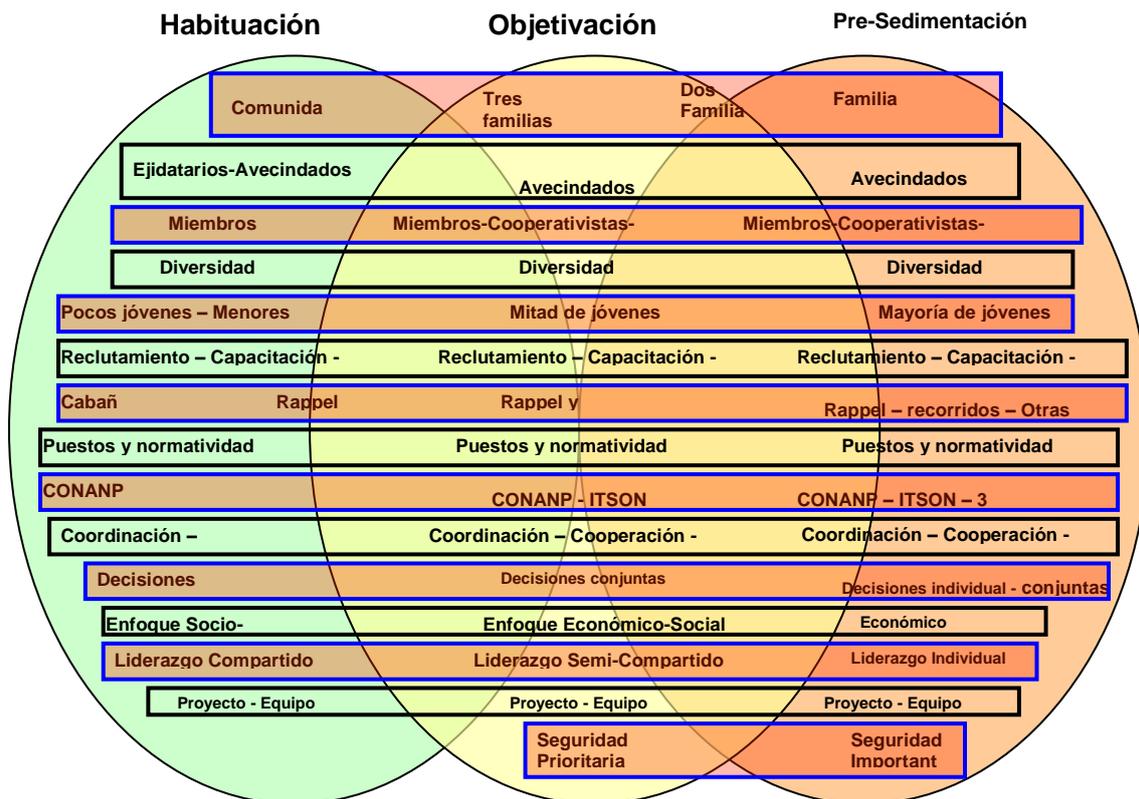
Pasa a ser un proyecto, a una cooperativa legalmente constituida. De tal manera, que la conformación se amplía en posibilidad, ya que de sólo ser miembros todos, ahora existían tres diferentes denominaciones: Cooperativistas para quienes estaban registrados en el acta

constitutiva, miembros quienes formaban parte desde la etapa anterior del proyecto, pero debido a la edad no era posible incluirlos y finalmente los colaboradores, representados por quienes apoyaban ocasionalmente a las actividades alternas como elaboración de comida, limpieza de cabaña, así como quienes empezaban a capacitarse en las actividades de rappel.

A pesar de diferencias y conflictos. Se va generando una dinámica donde se visualiza la confianza como un valor principal, infaltable y que se encaminaba a ser esencial. El liderazgo con la salida de otras familias, así como el cambio de responsable por parte de la CONANP, se vio modificado, al pasar de un liderazgo compartido, a uno semi, en el cual Valentina cada vez más tomaba el papel de liderazgo que de manera reconocida y “natural” le había sido conferido.

Por dos sucesos, que pudieron haber tenido consecuencias fatales, la seguridad emerge como un elemento no sólo distintivo, sino de suma importancia. El cuidar el equipo y a las personas que participan en el servicio, se convirtió en algo prioritario. Finalmente la tercer y actual etapa. Aún cuando se considera que está en proceso, se dará un panorama de ella, sin considerarse como algo definitivo. Debe ser visto como una etapa no concluida. En la Figura 29, se muestra el camino recorrido general, de lo cual se puede desprender una breve descripción de la situación al día de hoy.

Figura 29
Características organizacionales en las tres etapas



Fuente: Elaboración propia

Una familia (Gámez-López) es la única que pertenece a la organización, el resto son avecindados de la comunidad sin relación de parentesco entre ellos, todos ellos jóvenes menores de 25 años. Su postura es firme de la no aceptación de no avecindados. Continúan con la actividad de rappel como predominante, además de planes de diversificar su oferta con recorridos en bicicleta, gotcha y una tirolesa. La categorización de quienes pertenecen a ella, son los cooperativistas, los miembros y los colaboradores. Se puede decir que en orden descendente de acuerdo con la constitución legal y no formal. Los colaboradores pueden llegar a considerarse miembros una vez que tengan las habilidades necesarias para ser guía turístico. Posteriormente podrán pasar a ser cooperativistas, una vez que cumplan la mayoría de edad y demuestren constancia en la organización.

Los mencionados colaboradores, han sido reclutados, básicamente a invitación de Valentina y finalmente seleccionados después de un proceso de capacitación. Consistente en otorgar el servicio como aprendiz, apoyando las visitas de turistas con los ya expertos, tantas veces como sea necesaria, lo cual queda a criterio de los propios cooperativistas. Este aspecto ha causado controversia, ya que existen voces en desacuerdo, argumentando que se ha perdido rigurosidad en esto y se han aceptado con poca experiencia poniendo en riesgo la seguridad de los turistas.

En ese sentido, la seguridad es un aspecto de suma importancia, de acuerdo a lo dicho por los clientes, miembros y ex – miembros, así como derivado de la observación en las visitas, donde ponen especial atención en el servicio de que nadie salga herido, que al caminar todos vayan a un mismo ritmo, pendientes de ritmo cardíaco y en general de la salud. Aún cuándo la configuración de los miembros se ha polarizado a los jóvenes de ambos sexos, solteros, permanece la diversidad al incluir en la cooperativa también a adultos, a casados. Una diversidad acotada por la condicionante de que deben ser vecindados de la comunidad.

Relacionado al liderazgo y en el sentido de la organización ha tenido un pequeño ajuste. Respecto al enfoque de la misma, aún cuando por la misma naturaleza tiene un fin social, la cuestión económica tiene una mayor repercusión al grado de visualizarse más como una cooperativa, como una empresa en el sentido lucrativo, no obstante la inexistencia de utilidades, pero la administración y tratamiento de los miembros más como personal contratado que como socios, fomenta esa percepción.

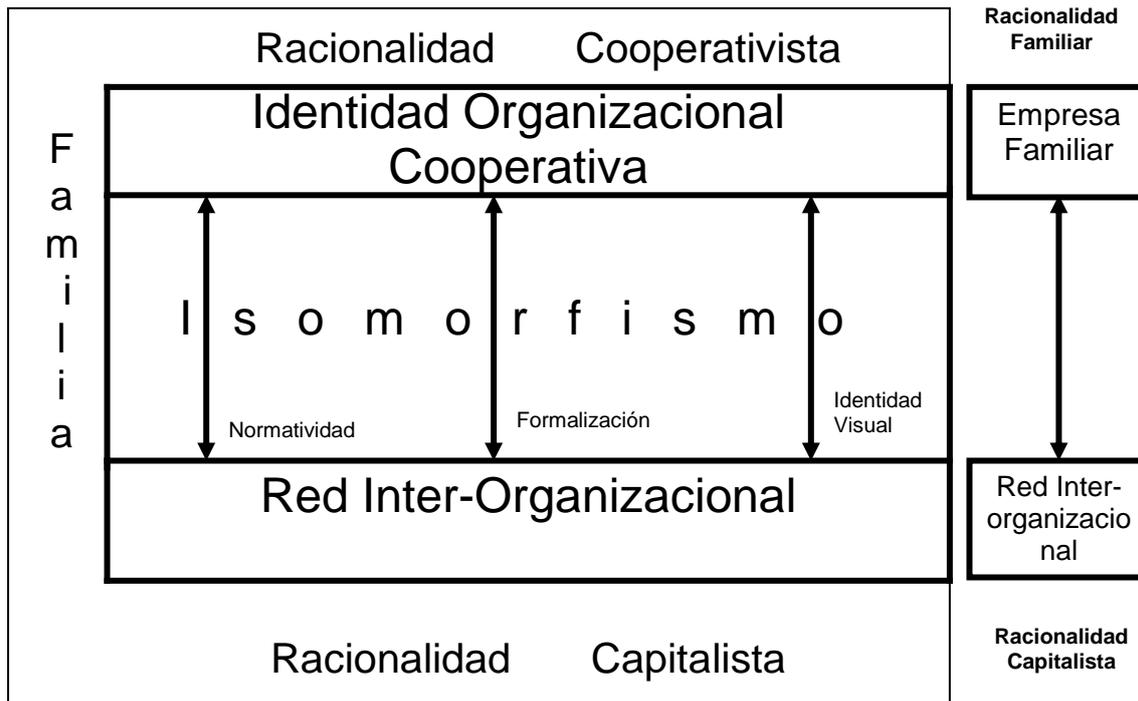
Aunado a lo anterior, el liderazgo y toma de decisiones, ha pasado de ser colectivo, a ser más individual-colectivo. Esto se refleja en el dominio de una familia e incluso de la matriarca de la misma. Donde ella es quien somete al grupo una decisión, que prácticamente ya ha sido tomada por ella.

Es importante aclarar que algunas características permanecen, pero se visualiza una mayor preponderancia de otras contrarias o complementarias a las primeras. Lo económico a lo social, lo individual a lo colectivo, lo familiar a lo comunitario. Pareciese estar en presencia más de una pequeña empresa familiar que de una cooperativa. Quizá el pronóstico de “empoderamiento” de la cooperativa se está cumpliendo.

4.4 La relación entre la conformación de la red inter-organizacional y la estructuración-reestructuración identitaria de la cooperativa

Precede a esta parte, el análisis y descripción de la identidad organizacional, la red inter-organizacional, así como el proceso vivido por etapas de cada uno de ellos. Se vuelve en este momento necesario retomar la interrogante inicial de investigación y tratar de dar respuesta con los hallazgos anteriores. ¿Cuál es la relación entre ambos elementos? Para hacerlo se apoyará en la Figura 30, que representa la interpretación de la realidad percibida. Para una explicación más amplia, se apoya de elementos teóricos relacionados.

Figura 30 La relación entre identidad organizacional y la red inter-organizacional



Fuente: Elaboración propia

En la parte central de la imagen, se puede observar tres aspectos que buscaban lograr homologar a la cooperativa turística con el resto de las organizaciones que conforman o conformarían la red inter-organizacional, conocida como el Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora. Este proceso de isomorfismo se intentó en un primer momento cuando la CONANP, a través del responsable del proyecto de la dependencia en la comunidad de La Aduana, trató de que los cooperativistas definieran un reglamento, que sirviera de guía a las decisiones que tomaran, sanciones a los incumplimientos, así como conocimientos de sus derechos y obligaciones.

Si bien se trabajó en la definición de lo antes mencionado, se resistieron a documentarlo a firmarlo, ellos mencionan y se confirma con su decir y hacer, todo lo anterior. La resistencia se da en el sentido de documentarlo, de firmarlo. Otra situación, fue con el

ITSON. Dicha institución con sus académicos y alumnos, los apoyo con cursos y talleres de capacitación, de sensibilización, de motivación, de planeación participativa, de primeros auxilios, entre otros. Como resultado de algunas sesiones de trabajo, ellos elaboraron su organigrama, su visión, su misión, sus puestos y funciones.

Esto fue contrastado con los expedientes de la organización educativa mencionada, encontrándose sólo un organigrama, no obstante hay testimonios de que el resto de los documentos fueron elaborados ¿Por qué no existen? Por que los miembros de la cooperativa, consideraron que fueron cursos que les ayudaron a integrarse, a organizarse, pero que no se obligaba a que lo que ahí se plasmó fuese puesto en práctica en la vida cotidiana.

Aceptan de manera directa y categórica, al mostrarles el organigrama que así no trabajan ellos. Han establecido su forma y estructura de trabajo de común acuerdo y conforme las exigencias y la experiencia adquirida. Finalmente, la tercer situación se da cuándo la universidad mencionada, con expertos en diseño gráfico elaboran la identidad visual de esta cooperativa, así como de otras dos más. Diseños que distinguen a cada cooperativa, pero que la intención era mantener un esquema similar e integrar posteriormente una página web con la información de cada una de ellas y ofertar sus servicios.

Parecía que estaban de acuerdo, hasta dos hechos significativos. El primero fue una lona que se hizo para ponerla en la entrada de la comunidad, con la información de la actividad de rappel. El nuevo logotipo propuesto no les satisfizo, en su lugar, aceptaron un diseño modernizado, pero del logotipo que siempre han usado.

El otro aspecto fue las camisetas que ITSON mandó elaborar, pero pagadas por los propios cooperativistas. Uno de ellos, en plática sostenida, manifestó el desacuerdo, fue claro y explícito al cuestionar el por que la camiseta, que usarían como uniforme tenía tantos logotipos. Afirmaba que debía tener sólo el del “proyecto” y su nombre. Insistía en preguntar que tenía que hacer el logo de ITSON, de ese Corredor.

Lo que demuestra lo anterior, es un claro y evidente rechazo al isomorfismo. Una negación a aceptar ser igual que el resto, quizá Lasserre tenga razón al decir que

“ .. empresas tan humanizadas y tan personalizadas como las cooperativas experimentan una repugnancia por las fusiones, e incluso por las disciplinas comunes, por miedo a perder su fisonomía y sus tradiciones particulares, y de ahogar una preciosa camaradería en un conjunto extenso” Lasserre, 1972:117

A esto se debe agregar el sentido y racionalidad de las organizaciones. Racionalidades distintas y en todo caso contrapuestas. Por una parte una racionalidad capitalista cuya finalidad es el ahorro, la máxima utilidad, la eficiencia, la obtención de utilidades, que en algunos casos, es extrema al grado de que esos medios y fines, hacen honor a Maquiavelo con su premisa de “los medios justifican los fines” En tanto, la racionalidad cooperativista “ maximiza los niveles de satisfacción de la función de utilidad colectiva ... en la lógica cooperativa se entremezclan los intereses particulares/individuales, la reciprocidad y en alguna medida, el altruismo”. Castillo, 2002:149. Los cooperativistas argumentan que pertenecen a una racionalidad distinta a la capitalista mencionada, ya que desconoce la transformación de la racionalidad de los agentes dentro de un espacio de intercambio solidario.

Un aspecto de suma relevancia y que además de ser uno de los principales referentes identitarios, es un elemento que puede dar una explicación con lo que sucede con la cooperativa. Desde inicio la familia ha estado presente, ha pasado de cuatro a una familia, eso ya ha sido explicado y no se ahondará al respecto. No obstante, la reflexión encamina a enfocarse como la familia en la organización, ha tenido tal grado de influencia, que se puede hablar de que la organización se ha convertido en una familia. Un padre (Francisco), una madre (Valentina), su hija “de sangre” (Azucena Carolina) y un gran grupo de otros miembros, de ambos sexos y menores de 25 años. Una gran familia.

De tal manera, que puede entenderse como un factor que ha limitado la “intromisión” de agentes externos a la cooperativa. La posibilidad de esa red con otras organizaciones, de asumir actitudes, valores, estructuras, imagen similar, es rechazada por ese grupo compacto, cerrado, integrado y es que “... el sentido comunitario dentro del movimiento es fuerte. Crea cierta atmósfera familiar cordial dondequiera que se reúnen cooperativistas, y una peculiar buena voluntad para compartir informes y experiencia y para encarar en forma razonable y constructiva los muchos y difíciles problemas ...” Digby (1965:208).

Lo que se puede afirmar en este punto es que ha existido influencia por parte de la conformación de la red, en la construcción y/o reconstrucción identitaria de la cooperativa. Si bien dicha relación no se ha dado en el cambio o conformación de diferentes características, ha impactado en un sentido que esas pretensiones de intervención, han reforzado y encaminado a ciertas características de irse definiendo con mayor claridad. Si en todo caso, dichas características han tenido pequeños ajustes o redefiniciones, son propias de un proceso de construcción, sin llegar a ser tan amplias o complejas que se

pueda hablar de reestructuración identitaria, sino como parte del mismo proceso de estructuración que aún se vive.

Sin embargo, relacionado con lo anterior, una última reflexión sobre el presente y posible futuro de la cooperativa y la red se enfoca en la cuestión si se dará esa integración o no, y si ello tendrá repercusión en su identidad. Es así como se puede percibir que la cooperativa, por su dinámica y ajuste se puede visualizar desde este momento con probabilidad de consolidarse, como una pequeña empresa familiar. Que en su afán de ampliar su “mercado” y obtener mayores “ingresos”, pudiese ser más factible la aceptación de las condicionantes de la red, para formar parte de ella, con una racionalidad familiar, que pudiese ser negociada, complementada o subsumida por la capitalista en beneficio de los “cooperativista”, todo ello en beneficio de la familia, ya que a final de cuentas “La familia es primero”.

CONCLUSIONES

El proceso de estructuración identitario, fue iniciado hace años, desde el inicio del entonces proyecto turístico, hoy cooperativa de turismo. Lo que ha dado como resultado a referentes identitario como la familia en la cooperativa, específicamente de tipo ampliada; la confianza como base de la seguridad de las personas y del servicio otorgado, el predominio de la sangre nueva (juventud) de sus integrantes y la conformación diversa de los mismos. A lo anterior se suman otros elementos distintivos, así como otros que pudiesen a llegar a convertirse como referentes de la identidad. Para ello se requiere que cumplan con la conjunción de permanencia, distinción y centralidad.

En el análisis histórico de la identidad, lo que se considera hoy en día, es que esta puede visualizarse como un proceso inacabado de definición y afinación de características organizacionales. Retomando la perspectiva interpretativista de Whetten y Goodfrey (1998) la identidad tiene base en el constructivismo y se define como el sistema continuamente renegociado sobre quienes son como organización. En la que si bien, se identifican los tres primeros referentes, ni son todos, ni tampoco se pueden considerar como definitivos ni permanentes de forma vitalicia.

En ese sentido, de acuerdo a Gioia, Schultz y Corley (2000) existe lo que se denomina una identidad permanente, que implica que la identidad sigue siendo la misma con el paso del tiempo y por otra parte una identidad con un sentido de continuidad. En el caso particular de la organización estudiada, la identidad es la referida al segundo tipo, ya que ha sufrido

cambios en su interpretación y significado, manteniendo al mismo tiempo las etiquetas de creencias y valores "fundamentales" que se extienden en el tiempo.

Respecto a la red inter-organizacional, denominada Corredor de Turismo Alternativo, ha tenido un desarrollo en su conformación. Aún así, ha resultado insuficiente, ya que el modelo inicialmente planteado no existe en la realidad. Limitantes como el trabajo práctico realizado, pero sobre todo la conflictiva relación entre la racionalidad que sustenta la red y la que hace lo propio con la cooperativa, han sido determinantes para no lograrlo. Ello se ve reflejado en el poco, casi inexistente impacto de la red, sobre la organización de estudio y por consiguiente en su identidad. Este trabajo empezó con un cuestionamiento y con un supuesto. Una pregunta focalizada en la relación entre la red y la identidad. El supuesto era que al conformarse dicha red, tendría un efecto en la identidad de la cooperativa, al verse obligada a adaptarse a la situación imperante y de esa forma, reestructurar su identidad.

Lo anterior, después de analizar la información ya mencionada en el capítulo de resultado; no fue así. La identidad no se ha visto influenciada, afectada, impactada por la construcción de la red de la que forma parte. De ahí surge precisamente esa carencia de relación, que la cooperativa no se reconoce ni acepta como parte de ella. A pesar de tener conocimiento de ella, de conocer al resto de las organizaciones participantes, inclusive de haber realizado visitas, conocido a integrantes de otras cooperativas y mantener una comunicación aislada y esporádica; aún con todo ese contexto, no se sienten parte de esa red. Esto tiene relación, también con su propia identificación, ya que tampoco se reconocen como una cooperativa, aunque su funcionamiento y registro es como tal.

Esto, puede ser entendido a partir del enfoque de las identidades duales e incluso múltiples, planteadas por Albert y Whetten (1985) y Corley y Gioia (2004). En la que pueden existir diferentes formas de ver a la organización, de entenderse y de explicarse a partir de su identificación, en la que por una parte pueden ser visiones complementarias, pero por otra parte excluyentes. Lo que sucede en este caso en particular, son visiones complementarias de lo que son como organización, sin existir diferencias irreconciliables.

De igual forma puede relacionarse con lo que Corley y Gioia (2004) mencionan en relación a la ambigüedad y el conflicto. En el primero de los casos, las discrepancias entre la identidad de la organización y la imagen tiene como resultado un estado de incertidumbre en el que los miembros de la organización tienen dudas acerca de lo que ellos son como una organización. Sin embargo, como sucede con la organización en estudio, la ambigüedad identitaria no implica necesariamente múltiples reclamos de identidades ni identidad. Puede ocurrir cuando una sola identidad de la organización está en la transición o ha sido cuestionada por un acontecimiento o la reacción exógena o endógena, o puede ocurrir cuando las identidades múltiples habitan el mismo contexto cognoscitivo compartido pero no chocan entre ellas.

El no sentirse como un elemento más de ese engranaje inter-organizacional, acota la opción de que la red pueda incorporarla con unas características similares al resto de las organizaciones, es decir, homologar, convertirlas en isomorfas; como medio para generar ahorros, abarcar una mayor porción del mercado y generar utilidades. Justificado, en la

generación de una mayor y mejor calidad de vida para las comunidades, de manera particular los cooperativistas.

Un elemento que no ha permitido lo anterior, es precisamente que de manera conceptual y práctica es “un proceso limitador que obliga a una organización en una población a parecerse a otras organizaciones que enfrentan las mismas condiciones ambientales ...“ por medio de coerción, uno de los tres mecanismos existentes. Hawley 1968, citado por Dimaggio y Powell;1999,

No se ha logrado, pero no se puede concluir que eso no se consolidará algún día. De hecho, hay elementos para presumir que la conformación actual, con un predominio y monopolio familiar; puede ser una condición más favorable para que finalmente la “cooperativa” se integre a la red, y entonces, sólo entonces la posible modificación de su organización y de su identidad.

Valdría la pena reflexionar sobre la racionalidad y su relación con el caso de estudio. En ese sentido al plantear un punto de análisis en la convivencia en la cooperativa turística de la racionalidad instrumental y la cooperativista o solidaria; se puede afirmar que pueden cohabitar; no sólo pueden, sino la riqueza de la diversidad radica en que afortunadamente lo hagan y de hecho así sucede con la cooperativa. Una organización con una racionalidad predominantemente solidaria en un sistema capitalista con un toque de racionalidad instrumental. Lo cooperativista no limita la generación de beneficios económicos, ni de medios enfocados a fines.

Lo anterior, lleva a otro debate con respecto a la caracterización de la cooperativa, al tratar de definirla como una empresa lucrativa o una organización social. Considerando el punto anterior, una cooperativa debería ser una organización social, que si bien genera recursos económicos, su fin preponderante debe ser el social. Estaríamos hablando de un híbrido en el que no se puede calificar total ni extremadamente en uno u otro lado. Al convivir racionalidades, en esa medida también su categorización debe considerar esa dualidad.

Es de suma relevancia, no obstante la importancia de cada uno de ellos, dar especial atención a la familia como uno de los tres referentes identitarios que son representativos de la identidad organizacional de la cooperativa. Por ser el que de manera más clara y detallada ha sido participe de la institucionalización de la identidad, como lo ha vivido de forma similar, así como su repercusión en dicho proceso.

Un primer punto de análisis o debate es si la cooperativa de estudio, cuya relación por demás visible con la dimensión familiar, es una familia o parece una familia. La respuesta es determinante. Ninguna de las dos. La cooperativa ha tenido desde su conformación hasta hoy día, una fuerte influencia de la dimensión familiar, ha retomado aspectos, se han transferido elementos, se ha mimetizado, pero no al grado de poder afirmar que es o se parece a una familia. Es decir, existe una innegable relación entre ambas, pero manteniendo sus propias características esenciales.

De tal manera que dentro del esquema propuesto para analizar la relación organización-familia, se habla de la influencia de la dimensión familiar en la organización y en su identidad, es decir, la familia - organización. En el caso en particular, dicha relación se

enfoca en la denominada la familia en la organización, es decir, como la familia de alguna manera forma parte y se compenetra en la cooperativa. Esto visualizado desde dos vertientes. La primera de ella es la relacionada a su conformación, a su estructura, es decir, como la integración de la familia es trasladada a la entidad de estudio y por otra parte lo relacionado a la transferencia de valores familiares.

Dentro del primer aspecto mencionado con anterioridad, era evidente, quizá no explícito, pero si claro, como en la cooperativa los integrantes tenían una conceptualización de lo que para ellos es la familia. Lo hacían en la medida que describían cuál era a partir de sus integrantes. De inicio, a los miembros de apellido Caballero, que era un tío y dos sobrinos, no se les categorizada como una familia, reconocían sólo a tres. Dos de ellas, representadas por el padre y sus hijos y sólo una lo que se conoce como la familia nuclear, padre, madre e hijos. Es así como la concepción de la familia “ideal” era ésta última. De tal manera que con esa idea se fue conformando la estructura de la propia cooperativa, hasta el grado de llevar dicho esquema a la misma, incluyendo a otros miembros para dar paso así a la familia extendida, una sola familia nuclear con otros miembros todos ellos jóvenes menores de 25 años.

Respecto a la transferencia de valores, esto se da de una manera natural y de suma coincidencia. Lo anterior, debido a que tanto para la familia como para la cooperativa, la solidaridad, la ayuda mutua, la cooperación, son valores presentes. De tal forma, que adicional a ello, las reglas y la forma de operar y actuar han sido adoptadas y adaptadas por esta. Una frase que quizá pueda sintetizar esto es “La familia es primero”. Sólo por ejemplificar, con la distribución de actividades, se privilegia la asignación de trabajo en la

medida que existe una relación de parentesco, en tanto al no existir tal, la asignación es menor, casi inexistente.

Esto último puede observarse en el esquema de relaciones de parentesco. En la cual las relaciones inter-organizacionales se fortalecen en la medida que cohabitan relaciones interpersonales basadas en una relación familiar. De tal forma que sustentado en ello, se afirma que entre mayor sea el número de relaciones de parentesco, mayor consolidación de las relaciones inter-organizacionales de las cooperativas y viceversa. Asimismo, en la cooperativa, existirá prioridad al distribuir actividades al existir relaciones de parentesco que con aquellos que no se tenga.

La reflexión final se enfoca en afirmar como la familia, ha tenido tal grado de influencia en la organización y en su identidad, que se puede decir que la cooperativa tiene cada vez más elementos similares a los de una familia. Al grado que su constitución pareciese una familia extendida, un padre (Francisco), una madre (Valentina), su hija (Azucena) y otros miembros, de ambos sexos y menores de 25 años. Una gran Familia, con su “Jefa”.

Figura 31
Vendedor y Familia



Fuente: Mafalda Inédito (www.mafalda.net)

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, Stuart y D.A. Whetten (1985). “**Organizational Identity**”, en L.L. Cummings y B.M. Staw, editors, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, pp. 263-295.
- Alter, Catherine y Jerald Hage (1993). **Organizations Working Together**. Sage, London.
- Alvesson, Mats y Deetz Stanley (1996). “**Critical theory and postmodernism approaches**”, en Clegg, Stewart R; Hardy Cynthia y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp. 191-217.
- Angell, Robert C. y Ronald Freedman (1990). “**El uso de documentos, registros, materiales censales e índices**”, en Festinger y Katz, *Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales*, Editorial Paidós, México.
- Barba Álvarez, Antonio (2009). **Reflexiones sobre el estudio de caso en el análisis organizacional** en de la Rosa Albuquerque Et al. (Coords.) *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. Universidad Autónoma Metropolitana-Juan Pablos Editor, México. 1-431.
- Belausteguigoitia Rius Imano (2010). **Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación**. Segunda edición, McGraw-Hill, México. 1- 263
- Brown, Andrew D. and Starkey, Ken. (2000). **Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective**. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 102-120
- Brown, Andrew D. (2001). **Organization studies and identity: Towards a research agenda**. *Human Relations*. New York: Jan 2001. Tomo 54, N° 1; pp. 113
- Caldera G. Diana C.(2008). **La identidad de las organizaciones de la sociedad civil. Aproximación a las organizaciones humano-solidarias**. Tesis doctorado UAM.
- Castillo Sandoval, Darío (2002). **Racionalidad y Desarrollo Económico: Tres reflexiones desde el modelo solidario**, en Dávila L de G., Ricardo, *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. 143-163
- Chetty, Sylvie y Agndal, Henrik (2008). **Role of Inter-organizational Networks and Interpersonal Networks in an Industrial District**. *Regional Studies*, March 2008. Vol. 42, No. 2, pp. 175–187.

- Child, John y David Faulkner (1998). **Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Venture.** Oxford, London.
- Chinchilla, Nuria (2007). **Ser una Empresa Socialmente Responsable ¿Lujo o Necesidad?** Pearson, España. 1-159.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), **Changing Paradigms. The transformation of Management Knowledge for the 21 century**, Harper Collins Business, London, pp. 9-59.
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996). **Organizations, Organization and Organizing**, en Clegg, Stewart R; Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organizations Studies, Sage, Londres, pp. 1-28.
- Corley, Kevin G., Gioia, Dennis A. (2004). **Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off.** Administrative Science Quarterly. Vol. 49, No. 2.
- Corley et al. (2006). **Guiding organizational identity through aged adolescence.** Journal of Management Inquiry. Vol. 15 No. 2. 85-99
- Del Castillo, Arturo (1997). **El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: Conceptos y enunciados explicativos.** Documentos de trabajo del Centro de Investigaciones y Docencia Económica (CIDE), No. 44. Pp.1-34
- Deslauriers, J.-P- (1997) « **L'induction analytique** » En Poupart et al. (Coords.), La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Gaëtan Morin, Págs. 293-308.
- Digby, Margaret (1965). **El movimiento Cooperativo Mundial.** Editorial PAX, México. 1-222.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999). **Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales**, en DiMaggio, P. y Powell, W. (Compiladores), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, México. Pp. 104-125.
- Driver, Michaela (2009). **Struggling with lack: a Lacanian perspective on organizational identity.** Organization Studies. Vol 30, no. 1. Pp. 55-72
- Enriquez, Eugéne (1992). **“L'organisation en analyse”**, Presses universitaires de France, Pp. 11-39.
- Etkin, Jorge R. Schvarstein Leonardo (1992). **Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio.** Buenos Aires, Paidós, . Pág. 331 HD58.7 E8.55

- Evan, William M (1965). **Toward a Theory of Inter-Organizational Relations.** Management Science, Vol. 11, No. 10, Series B, Managerial (Aug., 1965) pp. B217-B230
- Fox, Robin (1985). **Sistemas de Parentesco y Matrimonio.** Cuarta Edición, Alianza Editorial, España. 1-253
- Gaceta Oficial Del Distrito Federal (2006). **Ley de Sociedades de Convivencia para el Distrito Federal.**
http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetas/noviembre06_16_136.pdf
- Gaceta Oficial Del Distrito Federal (2009). **Decreto por el que se reforman diversas disposiciones del Código Civil para el Distrito Federal y del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal.** 525-527.
<http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetas/4bc697685b963.pdf>
- Galaskiewicz, J. (1999). **Responsabilizando a los actores corporativos: La construcción de instituciones en Minneapolis-ST. Paul,** en DiMaggio, P. y Powell, W. (Compiladores), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, México. Pp. 362-383.
- Garza Mercado, Ario (2009). **Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades.** Séptima edición, el Colegio de México, México. 1-379.
- Gergen Kenneth (1996). **“Realidades y relaciones: Aproximaciones a la construcción social”.** Paidós. España. Pp. 21-88.
- Giménez Montiel G. (2002). **“Paradigmas de identidad”** en Aquiles Chihu Amparán (coord). Sociología de la identidad. Porrúa/UAM-Iztapalapa; México.
- Gioia, Dennis A. (1998). **“From individual to organizational identity”**, en D. Whetten y P. Godfred, editors; identity in organizations: developing theory through conversations, Sage, Thousands Oaks, pp. 17-31.
- Gioia, Dennis A.; Schultz, Majken y Corley, Kevin G. (2000). **Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability.** The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81
- Godau Schücking, R (1982). **Estado y Acero.** La historia política de las truchas. El Colegio de México. México, D.F.
- Gordon, Davidson (2009). **Organization Structure: The Life Cycle Of An Organization.** New Zealand Management, May2009, Vol. 56, No. 4
- Guba, E. (1990). **The paradigm dialogue.** Sage Publications, Newbury Park, California;USA. 1-424

- Guba E y Lincoln Y. (1994). “**Competing paradigms in qualitative research**”, en Denzin, N y Lincoln Y. (Eds.) Handbook of qualitative research, Thousand Oaks, CA: Sage, 105-117.
- Handel, Michael J. (2003). **The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary, and Critical Readings**, Sage, Londres, pp. 163-183.
- Hernández Et al. (2007). **Metodología de la Investigación**. Cuarta edición, editorial McGraw Hill, México. 1-850.
- Horkheimer Max (1973). **Crítica de la razón instrumental**. Editorial Sur, Buenos Aires. 1-115p.
- Horkheimer Max y Adorno, Theodor W. (1994). **Dialéctica de la Ilustración**. Editorial Trotta, Madrid. 1-303 Pp.
- Inostroza Fernández Luis (1989). **Movimiento cooperativista internacional**. Cooperativismo y sector social en México. UAM-Azcapotzalco, México. 1-319.
- Irigoyen, Horacio A. (2005). **La Empresa de Familia en América Latina**. Editorial MACCHI, Argentina. 1- 209.
- ITSON. 2007. **Reporte Técnico de Proyecto de Turismo Alternativo del Sur de Sonora**.
- ITSON. 2008. **Reporte Técnico de Proyecto de Turismo Alternativo del Sur de Sonora**.
- Jepperson, R.L. (1999). **Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo**, en DiMaggio, P. y Powell, W. (Compiladores), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, México. Pp. 193-215.
- Jo Hatch, Mary (1997). **Organization Theory. Modern, Symbolic and Posmodern Perspectives**. Oxford University Prees, Great Britain, pp. 3-60.
- Laperrière, A. (1997) « **Les critères de scientificité des méthodes qualitatives**. » En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin, pags. 365-389
- Lasserre, Georges (1972). **El Cooperativismo**. Oikos-tau, ediciones, España. 1-123
- Ley General de Sociedades Cooperativas (2009). **Reforma a la LGSC de 1994**.
- Luna Arroyo, Antonio (1977). **Las Cooperativas en algunos países socialistas**. Academia de Derecho Agrario, México. 1-158.

- Martínez, Ma. Pilar (2005). **El papel de las relaciones familiares en el ajuste familia-trabajo** en Carrasco, José y García-Mina, Ana (eds.), El ajuste trabajo-familia desde una perspectiva de género. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España. 49-78
- Martínez Migueléz (2006) **Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa.** Paradigma (online), Vol. 27, No.2. Págs. 7-33. Citado 30 de junio. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S10112251200600200002&lng=es&nrm=iso. ISSN 1011-2251.
- Meyer, J. y Rowan, B (1999). **Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia**, en DiMaggio, P. y Powell, W. (Compiladores), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, México. Pp. 79-103.
- Montaño, Luis (2007). **Enigmas y Laberintos.** Eugene Enriquez y el Análisis Organizacional. UAM-Iztapalapa.
- Montoya Flores, María Teresa del Socorro (2007). **“Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa”.** Tesis Doctoral, UAM-Iztapalapa, México. 1- 289
- Morse J, Barret M, Mayan M, et al. (2002) **Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research.** Int J Qual Meth (en línea); 1. URL disponible en: <http://www.ualberta.ca/~ijqm>
- Nag et al. (2007). **The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting.** Academy of Management Journal. Vol. 50, No. 4, 821–847.
- Nkomo, Stella M. y Taylor Cox Jr. (1996) **“Diverse identities in organizations”**, en Clegg Stewart, Hardy Cynthia y Nord Malter R., editors, Handbook or Organizations Studies, Sage, London, Pp. 338-355.
- Observatorio Laboral (2011). **Ocupación por sectores económicos de Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).** Ver texto completo en http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_la_ocupacion_por_sectores_economicos
- OCDE (2005). **¿Mi bebé o mi jefe?. Como conciliar la vida familiar en el trabajo.** Fondo de Cultura Economica, México. 1-372.
- Osca, A. y Martínez-Pérez, M.D. (2005). **La conexión familia-trabajo y su repercusión sobre el bienestar psicológico y la satisfacción laboral** en Carrasco, José y García-Mina, Ana (eds.), El ajuste trabajo-familia desde una perspectiva de género. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España. 11-40

- Organización Mundial de Turismo (2011). **Barómetro del Turismo Mundial**. <http://mkt.unwto.org/en/barometer>
- Parmentier Y. Bruno y Labarthe R. Jorge (1980). **Cooperativas para el cambio social**. Editorial Edicol, México. 1-166.
- Pereda, Carlos (1997). **La identidad en conflicto**. Revista internacional de filosofía política. UAM-UNED. No. 10. Madrid. Pp. 23-45.
- Pires, A. (1997) « **De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales** ». En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin, pags. 3-54
- Powell, Walter W. (1991). **Neither market nor hierarchy: networks forms of organization**. En Thomson et al. *Markets, hierarchies and networks : the coordination of social life*. Ed. Graham Thompson. Pp. 265-276
- Poza J. Ernesto (2004). **Empresas Familiares**. Editorial Thomson, México. 1-259
- Pratt, Michael G. and Foreman, Peter O. (2000). **Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities**. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 18-42
- Presidencia de la República (2011). **Quinto Informe de Gobierno**. 2.9 Turismo. México. 289-301
- Quijano Vega, G.A. (2007). "**La importancia de la Competitividad Económica en el Desarrollo de los Municipios Sonorenses**" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 77. Ver Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/>
- Rangel Cuoto Hugo (1975). **Las cooperativas, su historia, situación actual y proyección al futuro** en Luna Arroyo, Antonio, *Las Cooperativas en algunos países socialistas*. Academia de Derecho Agrario, México. 97-104
- Ravasi, Davide y Schultz, Majken (2006). **Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture**. *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 3, 433–458.
- Rendón Cobián, Marcela V. (2009). **Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar**. En De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet; Montoya Flores, María Teresa y Pomar Fernández, Silvia (Coordinadores), *Pequeñas Organizaciones: Complejidad y diversidad organizacional*. Estudios de casos de organizaciones mexicanas. UAM-Juan Pablos Editor. México. 387-431

- Reed, Michael I. (1993). **“Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory”**, en Hassard, John Martin Parker, Postmodernism and Organizations, Sage, Londres, pp. 163-182.
- Reed, Mike (1998). **Organizational Analysis as a Discourse Analysis: A Critique**, en Grant, David, Keenoy Tom y Oswick Cliff, Discourse and Organization, Sage, London, pp. 193-213.
- Ríos Ibarra Ramón M. (2003). **Reapropiación de Modelos y construcción de la identidad organizacional**. Revista Iztapalapa, año 24, número 55, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F. Pp. 69-100.
- Rodríguez Et al. (1999). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Segunda edición, editorial ALJIBE, España. 1-378.
- Rojas Coria, Rosendo (1984). **Tratado de Cooperativismo Mexicano**. Tercera Edición, Fondo de Cultura Económica, México. 1-694
- Sierra Bravo, Restituto (1992). **Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios**. Editorial Paraninfo, España. 709p.
- Simon Herbert (1982). **El comportamiento administrativo**. Trad. Amado Lazaro Ros. Cuarta edición. Editorial Aguilar, Argentina. Pp. 1-240.
- Scott, Susanne G. and Lane, Vicki R. (2000). **A Stakeholder Approach to Organizational Identity**. The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 43-62
- Scott, W. Richard (1992). **Organizations. Rational, Natural and Open Systems**. Prentice Hall, New Jersey. Pp. 3-26.
- Sommers González, Gabriel (2007). **Cooperativismo, cambio y ecología organizacional: El caso de la cooperativa pesquera artesanal “La Palma” del Soconusco, Chiapas**. Tesis Doctoral. UAM Iztapalapa, México. 1-294.
- Stuart, Albert,; Ashforth, Blake E and Dutton, Jane E. (2000). **Organizational Identity and Identification**. The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 13-17
- Tamayo y Tamayo, Mario (2005). **El proceso de la Investigación Científica**. Cuarta edición, editorial LIMUSA, México. 1-440.
- Tang, Fangcheng y Xi, Youmin (2006). **Exploring dynamic multi-level linkages in inter-organizational networks**. Asia Pacific J Manage, no. 23. Pp.187–208
- Taylor S. J. y Bogdan R. (1996) **Introducción a los métodos cualitativos**. Ediciones Paidós. 1-343.

- Tolbert, Pamela y Zucker, Lynne G. (1996). **The Institutionalization of Institutional Theory**, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, Londres. Pp. 175-189
- Valles S. Miguel (2007). **Técnicas Cualitativas de investigación social**. Editorial Síntesis. España. 430p.
- Van Der Berghe, Pierre L. (1983). **Sistemas de la Familia Humana. Una visión evolucionista**. Fondo de Cultura Económica. México. 1- 313
- Weigl, Tobias et al. (2008). **Inter-organizational network structures in Russia: organizational changes from institutional and social embeddedness perspectives**. Human Resource Development International. Vol. 11, No. 2, April 2008, 151–165
- Weber, Max (1964). **Economía y Sociedad**. Segunda edición, FCE, México. 1237p.
- Weber, Max (2001). **¿Qué es la burocracia?** Ediciones Coyoacán, México. Pp. 1-112
- Whetten, David A. and Goodfrey, Paul C. (1998). **Identity in organizations. Building theory through conversations**. Sage publications. USA.
- Whetten, David A. (2006). **Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity**. Journal of Management Inquiry. Vol. 15, No. 3. Pp. 219-234

ANEXOS

Anexo 1

Guión para entrevista

– Origen –

Ésta plática (entrevista) que tendremos y la información generada es con fines meramente académicos para un estudio que realizo relacionado con la cooperativa turística a la cual pertenece(s), sus características (identidad) y su relación con el Corredor de Turismo Alternativo (Red). Todo lo que platiemos será tratado de manera confidencial, por lo que puede(s) sentir(se-te) en confianza y comentar lo que desee(s) sin presiones de ningún tipo, mencionando las situaciones tal como considere(s) que son, desde su(tu) punto de vista.

Antes de todo l(t)e agradecería me comente(s) s(t)us datos generales:

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Escolaridad: _____

Participación en la cooperativa: _____

De lo individual

1.- ¿Dónde naciste? ¿Siempre has vivido aquí? ¿Tus padres vivían en la Aduana cuándo naciste? ¿Cómo se llaman ellos? ¿A qué se dedicaban y dedican? ¿Hasta qué grado estudiaron?

2.- ¿Dónde estudiaste? ¿Hasta qué grado – primaria, secundaria, etc? ¿Por qué dejaste de estudiar o/ por qué sigues estudiando?

4.-¿Eres soltero, casado? ¿Hijos? ¿Pareja de aquí?

3.- ¿En qué has trabajado? ¿Desde cuándo trabajas en la actividad turística? ¿Cómo fue que te integraste a la cooperativa?

De la comunidad – el proyecto turístico – La cooperativa

1.- ¿La CONANP en qué momento – fecha- empezó a trabajar con la comunidad? ¿Qué persona(s) de la CONANP fueron los primeros en venir? ¿Qué hacían o les proponían hacer?

2.- Referente al proyecto de turismo ¿Cómo surge? ¿Se invitó a toda la comunidad? ¿De quién fue la idea – CONANP, Ustedes, otros-? ¿Por qué? ¿Qué los motivó? Las razones que los llevaron a trabajar en ello siguen siendo las mismas? --- en caso de qué no enfocarse a cuestionar por qué no

3.- ¿Cuáles fueron las primeras actividades que realizaron – se capacitaron, asistieron a talleres, trabajaron-? ¿Hicieron algunos trámites – solicitudes, firmas, actas, etc- al empezar el proyecto? ¿Realizaban algunas actividades turísticas antes de formarse como cooperativa? ¿Además de la CONANP alguien más los apoyo al inicio? Y ¿Posteriormente?

4.- ¿Por qué no constituirse como Asociación civil o incluso no constituirse legalmente? ¿Hasta qué grado influyó la promesa de apoyos gubernamentales para que se constituyeran legalmente como cooperativa? ¿En qué momento –fecha- se constituyeron como cooperativa? ¿Hicieron asamblea? Quienes fueron los primeros que pertenecieron al proyecto? ¿Cuáles eran los requisitos para pertenecer? ¿Aportaron dinero – cuota, participación, para gastos, etc- para pertenecer? ¿Los primeros que trabajaron fueron los mismos que se consideraron en la cooperativa? – en caso de que no ¿Por qué la variación y quienes entraron y salieron?

5.- Cuándo iniciaron, ¿qué era lo que pretendían? ¿Cuáles eran sus *pensares* – objetivos. Metas. Fines? ¿Han llegado a ello, lo han logrado? ¿Por qué sí o no? ¿Han cambiado esos objetivos?

6.- ¿Que actividades y servicios turísticos empezaron a ofrecer? ¿En qué año? ¿Cómo han evolucionado? Especificar fechas

7.- ¿Cuándo hicieron la primera inversión en el proyecto? ¿Qué compraron, construyeron o gastaron? ¿De dónde salió el dinero? --- si fue financiamiento externo ¿siguen u obtienen apoyo de ellos?

De los individuos y la cooperativa

1.- En los inicios ¿Quién convocaba a reuniones, informaba de eventos y/o distribuía la chamba – trabajo-? ¿La situación actual es la misma? Si hay variación, cuáles han sido y por qué

2.- En la cooperativa inicial ¿quiénes quedaron en acta como: Presidente, secretario, tesorero? ¿las actividades de los puestos se realizan tal cual? ¿La situación actual es la misma? Si hay variación, cuáles han sido y por qué.

3.- Desde la primer constitución a nuestros días, han variado los miembros de la cooperativa? ¿Quién ha entrado? ¿Quién ha salido? ¿por qué? ¿Hay personas que son o han

sido considerados como cooperativistas sin estar de manera legal reconocidos – en acta constitutiva-? ¿Quiénes y por qué?

¿Algún comentario adicional relacionado con el origen del proyecto, la creación de la cooperativa?

Anexo 2
Guión para entrevista
-Identidad, org, red -

Ésta plática (entrevista) que tendremos y la información generada es con fines meramente académicos para un estudio que realizo relacionado con la cooperativa turística a la cual pertenece(s), sus características (identidad) y su relación con el Corredor de Turismo Alternativo (Red). Todo lo que platiemos será tratado de manera confidencial, por lo que puede(s) sentirse(te) en confianza y comentar lo que desee(s), mencionando las situaciones tal como considere(s) que son, desde su(tu) punto de vista.

Antes de todo l(t)e agradecería me comente(s) s(t)us datos generales (En caso de un entrevistado previamente, sólo el nombre).

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Escolaridad: _____

Participación en la cooperativa: _____

Todas las preguntas se enfocarán al inicio, la evolución y la actualidad, por ejemplo:

¿Cuáles eran los puestos? ¿Siguen siendo los mismos? ¿Cuáles fueron los cambio y por qué?

De la estructura

Origen y orientación

¿En qué medida el proyecto surgió por la CONANP?

¿Desde inicio tenían claro lo que querían hacer? ¿Cuáles eran sus objetivos? ¿Qué pretendían?

¿Elaboraron una misión y visión? ¿Cuáles son? ¿Cómo las hicieron?

Miembros y puestos

¿Cuáles eran los requisitos para pertenecer a la cooperativa? ¿Quién los definió?

¿Todos los miembros vivían en La Aduana? ¿Todos eran ejidatarios?

En un taller ustedes elaboraron una estructura organizacional – organigrama-¿la han llevado a la práctica? ¿por qué si o no? ¿La estructura era sólo diseño o representaba la forma en que se organizaban?

¿Quién era el Jefe de acuerdo al diseño? ¿Ese jefe tomaba las decisiones? ¿Por qué sí o no?

¿Quién tomaba las decisiones – resolvía los problemas? ¿Quién citaba a reuniones, capacitación, actividades? ¿Cómo se eligió?

¿Cuáles eran los puestos? ¿Quién los definió?

¿La mesa directiva de la cooperativa (Presidente, secretario, tesorero) funcionaban como tal? ¿Qué hacían? ¿Cuánto duraron en el puesto?

¿Existía un Consejo Directivo? ¿Quiénes lo formaban?

¿Existían otras personas que participaban en la cooperativa sin formar parte legalmente?

Servicios y Actividades

¿Cuáles son los servicios que ofrecían? ¿Cómo surgió la idea?

¿Cómo los llevaban a cabo?

¿Los servicios realizados coincidían con lo que se habían propuesto?

¿Han pensado en ofrecer otros servicios? ¿Qué crees que pueda pasar si no lo hacen?

¿El crecimiento de servicios representará un crecimiento de miembros de la cooperativa?

¿por qué??

¿Quiénes realizan las actividades administrativas, como trámites, pagos, cobros, difusión, registros, etc?

¿Las actividades las desarrollan sólo miembros de la cooperativa?

Recursos Materiales y Financieros

¿Cómo se obtuvo el dinero para empezar?

¿Con qué equipo contaban? ¿Cómo lo obtuvieron?

¿Se registraban las cuentas, especificando ingresos y egresos?

Del total de ingresos por recorrido ¿cuánto gastan y cuánto remiten al fondo?

¿Las utilidades cómo las distribuyen?

¿Cuentan con instalaciones para resguardar el equipo? ¿Para atender a turistas, dar informes, para dar servicio? ¿Cómo los obtuvieron?

Normas

¿Qué trámites con licenciado y/o notario han realizado?

¿Qué trámites han realizado con entidades gubernamentales (SER, SAT, CONANP, SEMARNAP, AYUNTAMIENTO U OTROS)?

¿Qué cambios han tenido que hacer en la cooperativa por cuestiones de leyes, lineamientos, normatividad, etc?

¿Tienen un Reglamento interno? ¿Cómo lo elaboraron?

¿Cuáles son tus derechos y obligaciones como miembro de la cooperativa?

¿A qué están todos obligados aunque no esté nada por escrito al respecto? ¿Qué cosas no se deben hacer en la cooperativa, con sus compañeros, con las actividades, con los turistas?

¿Qué situación(es) es muy importante que debería hacerse obligatoria para todos? ¿Por qué no se ha hecho?

Relaciones

¿Con que personas y/u organizaciones tienen relaciones para realizar sus actividades?

¿Con cuáles trabaja de manera conjunta para desarrollar sus actividades?

¿Cómo es su relación con el Ayuntamiento?

¿Cómo es su relación con la CONANP?

¿Cómo es su relación con el ITSON?

¿Cómo es su relación con las otras comunidades del Corredor –Sierrita, Yavaros?

¿Cómo es su relación con las otras cooperativas de La Aduana?

¿Cómo es su relación con otras personas que vienen a La Aduana a ofrecer servicios turísticos?

¿Cómo es su relación con la comunidad de La Aduana en general?

¿Cuáles de esas relaciones son voluntarias y cuáles por obligación? ¿Por qué?

¿Qué aspectos cree que se pueden mejorar de esas relaciones? ¿Con quién?

¿Hay comunicación con esas otras organizaciones? ¿Cómo se da?

¿Tiene conocimiento de que la cooperativa forma parte del corredor de turismo? ¿Qué es? En qué medida ha contribuido a la cooperativa? ¿Se dio algún cambio cuándo se integraron al corredor?

¿Considera necesario tener relaciones de apoyo o ayuda con otras organizaciones o personas?

En lo personal ¿cómo es tu relación con tus compañeros? ¿Con quien crees que se puede mejorar la relación? ¿Con quien te llevas mejor?

¿Existe o ha existido alguna dificultad para trabajar entre algunos compañeros?

¿Han tenido dificultades para trabajar con otras personas u organizaciones ajenas a la cooperativa?

Identificación

El trabajo de la cooperativa es ¿temporal, definitivo, como algo mientras sale otra cosa o lo ves como que vivirás de esto? ¿por qué?

Cómo te describirías ...¿ejidatario, de la aduana, estudiante, guía, fuereño, cooperativista? ¿Cómo uno o más? ¿Por qué?

¿Cómo crees que se perciben tus compañeros? ¿Crees que se sienten identificados con la cooperativa? ¿Comprometidos? ¿Quiénes más? ¿por qué?

De la misma forma que lo individual, cómo describirías a la organizaciones? ¿Qué crees que la caracteriza y la hace diferente a otras?

Así como la percibes tú ¿crees que personas ajenas a la cooperativa la ven igual o no? ¿Por qué?

¿La cooperativa ha satisfecho tus expectativas? ¿por qué? ¿Qué cambiarías?

¿Cuáles son los obstáculos que no les han permitido crecer más?

¿Si dividimos la vida del proyecto en etapas, cuáles consideras que han sido?

¿Qué etapas han representado un avance y cuales no? ¿por qué?

Aceptarías que formaran parte de la cooperativa personas que no son de La Aduana

¿Qué tan conocida es la organización en su comunidad, en el Sur, en todo Sonora? ¿Por qué?

¿Qué piensas acerca de tu futuro?

¿Qué piensa acerca del futuro de la cooperativa?

¿Qué piensa acerca del futuro del corredor?

Anexo 3

Guión de entrevista para clientes

Ésta plática (entrevista) que tendremos y la información generada es con fines meramente académicos para un estudio que realizo relacionado con la cooperativa turística que les ha otorgado el servicio de rappel; con el fin de identificar sus características (identidad) y su relación con el Corredor de Turismo Alternativo (Red). Todo lo que platiemos será tratado de manera confidencial, por lo que puede(s) sentirse(te) en confianza y comentar lo que desee(s), mencionando las situaciones tal como considere(s) que son, desde su(tu) punto de vista.

Antes de todo l(t)e agradecería me comente(s) s(t)us datos generales (En caso de un entrevistado previamente, sólo el nombre).

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Escolaridad: _____

1. ¿Piensa que estaban preparados ó se prepararon en ese momento para dar el servicio?
2. ¿Según su punto de vista quién es la persona que coordina? ¿Se percató a quien ven ellos como líder o coordinador del grupo?
3. ¿Qué actividades o funciones desempeñan el resto? ¿Son como subordinados, son iguales, si se coordinan?
4. ¿Cómo ve a Aldo? ¿Lo ve como el líder?
5. ¿Cómo se comunican? ¿hay una comunicación verbal? ¿Comunicación gestual?

6. ¿Qué características consideran que tienen ellos como grupo? ¿Cuál de esas características consideras que es la más distintiva de ellos como grupo?
7. ¿Qué es lo más importante para los guías cuando dan el servicio?
8. ¿De lo que tu viste, antes de venir, te imaginaste lo ibas a encontrar, y de lo que encontraste es lo que tu habías pensado ó no? ¿En el servicio, en las personas, en todo?
9. ¿Cuál consideras que es la mayor ventaja de ellos?
10. ¿Y de las desventajas? ¿Cuál crees que es su mayor desventaja?

Anexo 4

Guión de observación

Día, hora y lugar : _____

Visita inicial

1. La comunidad, ubicación de la cooperativa, la relación con otras organizaciones, con la comunidad.
2. Instalaciones, equipo, miembros
3. Relación entre miembros, coordinación, liderazgo
4. Características distintivas. Quienes y cómo son.
5. La imagen y su percepción sobre lo que ellos son
6. El cuidado y apego a la naturaleza

Visita como cliente

7. Cómo y quien reciba a los turistas
8. Planeación y organización de las actividades
9. El o la coordinadora de las actividades – individual o grupal –
10. La forma en que otorgan el servicio
11. Los roles que desempeña cada uno
12. Tiempo
13. Cuidado de las personas y del medio ambiente
14. La comunicación entre ellos
15. En el recorrido a que le dan mayor importancia
16. Aspecto relevante – ventaja –
17. Aspecto a mejorar – desventaja -

Anexo 5

Carta deslinde de responsabilidad

DESLINDE DE RESPONSABILIDADES

Por la presente, reconozco estar conforme, ratificándolo con mi firma, que el grupo de La Aduana Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V., ofrece un descenso en el tiro de la mina El Pulpo, así como diversas actividades de ecoturismo en los terrenos del ejido La Aduana. Igualmente confirmo haber recibido las indicaciones de seguridad previas al empezar dichas actividades teniendo una plática con los guías capacitados, dando las recomendaciones aplicables durante las actividades que escogí.

En virtud del entorno y naturaleza de estas actividades, además de diversos sucesos fuera de control y dominio del grupo La Aduana Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V así como del Ejido La Aduana, los libero de toda responsabilidad jurídica y de cualquier índole por los daños que pueda sufrir mi integridad física.

Grupo La Aduana Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V, podrá y deberá prestar los primeros auxilios en el momento de suscitarse un desafortunado accidente, pero en ningún caso los responsabilizo de los gastos médicos mayores o menores, tratamientos por especialistas, hospitalización, traslados ni medicamentos, según sea el caso.

Bajo protesta de decir verdad sin ninguna presión tanto física como moral, declaro:

- Ser mayor de edad o firmar a nombre de mis hijos (as)
- Estar en pleno uso de mis facultades mentales.
- Contar con buena salud en general.
- Asumir todos y cada uno de los riesgos que conlleva la realización de las actividades que ofrece Grupo La Aduana Puerta de Entrada a la Magia y Tradición S.C. de R.L. de C.V., así como los resultados de las mismas.

Leída y entendida la presente carta, se firma el día ___ del mes de _____ del año _____.

Nombre completo del turista

Firma

Dirección: _____

Tel: _____ E-mail: _____

*En caso de accidente avisar a _____

Anexo 6
Características de la Organización en etapas

Elemento	Etapas		
	Fundación	Integración	Consolidación (actual)
Conformación – Miembros	Comunidad	Grupo de Familia	Una Familia
Puestos – Funciones	Indefinidas	Definidas – Rígidas	Definidas – Flexibles
Pagos (Sueldos)	Pagos diferenciados	Pagos iguales Sin pago	Pagos diferenciados Sin pago
Normatividad interna	Indefinida	Definida informalmente	Existente – Informal
Integrantes	Miembros	Cooperativistas Miembros Colaborador- Aprendiz	Cooperativistas Miembros Colaborador-Aprendiz
Relación Organizacional	CONANP (1)	Corredor (3)	Red Aduana (5)
Sustento en la relación	Confianza	Desconfianza	Negocio
Finalidad del Enfoque	Socio - Económico	Económico - Social	Económico
Participación Familiar	Tres Familias	Dos Familias	Una Familia
Toma Decisiones Conjunta	Héctor (CONANP) - Miembros	Cooperativistas	Valentina – Cooperativistas
Integrantes	Ejidatarios y Vecindados	Avecindados	Avecindados ---- No Avecindados
Identificación	Los del Proyecto de Turismo	Los del Proyecto de Turismo	Los del Proyecto de Turismo
Edad de integrantes	Prevalecía adultos mayores	Proporción similar entre mayores y menores de edad	Prevalencia de jóvenes menores de 25 años

Reclutamiento y Selección	Estricto con supervisión externa	Estricto	Flexible
Liderazgo	Compartido	Semi-compartido	Individual
Seguridad	Importante y Prioritaria	Prioritaria e Importante	Importante
Conformación	Diversidad	Diversidad	Diversidad