



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

“Casa Abierta al Tiempo”

División de Ciencias Sociales y Humanidades

**“INFLUENCIA DEL DISCURSO EN LA CONSTRUCCIÓN DE
ESTRATEGIA DE PERMANENCIA. EL CASO DEL CENTRO PARA
LA SUSTENTABILIDAD INCALLI IXCAHUICOPA (CENTLI)”**

Tesis que para obtener el grado de
Maestra en Estudios Organizacionales

Presenta:

Lic. Nayeli Pérez Juárez

Directora de tesis:

Dra. María Teresa Magallón Díez

México, D.F. diciembre de 2012



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

“Casa Abierta al Tiempo”

División de Ciencias Sociales y Humanidades

“INFLUENCIA DEL DISCURSO EN LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIA DE PERMANENCIA. EL CASO DEL CENTRO PARA LA SUSTENTABILIDAD INCALLI IXCAHUICOPA (CENTLI)”

Tesis que para obtener el grado de
Maestra en Estudios Organizacionales

Presenta:

Lic. Nayeli Pérez Juárez

Directora de tesis:

Dra. María Teresa Magallón Díez

México, D.F. diciembre de 2012

¡Proletarios de todos los países uníos!

**A mi pueblo proletario
que sueña que un mundo mejor es posible**

A mis Padres

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es la síntesis no sólo académica del paso por la maestría, sino por una experiencia de vida, al momento de redactar los agradecimientos me viene a la mente la gente más cercana, sin embargo, las condiciones materiales se han gestado desde mucho tiempo atrás, en ese sentido, agradezco a mi pueblo proletario tan golpeado y mancillado por el capitalismo rapaz, que mantiene a mi querida Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, tan digna, que me ha dotado de conocimiento nuevo para la transformación social.

En el aspecto académico, agradezco a tod@s aquellos profesores y administrativos que intervienen en el programa de EO, a tod@s l@s que han cambiado mi perspectiva académica y de la vida misma, muy especialmente al Dr. Antonio Barba y a la Dra. Tere Montoya quienes me han apoyado en todo momento, así como a l@s actores organizacionales del CENTLI que permitieron el análisis de la misma.

En el aspecto personal agradezco a mi mamá y a mi papá por haberme forjado un carácter fuerte con el que he podido sobrevivir sin su cobijo durante esta etapa, a mi hermana por apoyarme en momentos difíciles; a mis amig@s por estar siempre a mi lado, en especial a Carlos A. J. Bandala. A los camaradas de lucha que he ganado dentro de la UAM por todas aquellas extenuantes marchas hasta quedarnos sin voz, sin aliento, lo único que nos mueve en el camino es el repudio por las transgresiones de este sistema opresor. A todos ustedes más que gracias, un enorme reconocimiento, tengo la deuda con mi pueblo, padres, amigos y profesores de seguir la lucha por la transformación social.

DESDE ALGÚN LUGAR DE LA UAM-I

¡¡¡LIBRE, DIGNA Y SOBERANA, ES LUCHA ES PATRIA LA METROPOLITANA!!!

Índice

	Pág.
Índice de tablas	
Índice de gráficos	
Prólogo	9
CAPÍTULO 1: Presentación general de la investigación	
Introducción	14
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Objetivo General	20
1.3 Pregunta general de investigación	20
1.4 Objetivos particulares	20
1.5 Preguntas particulares de investigación	20
CAPÍTULO 2: Marco teórico, primera parte: La Organización	
Introducción	21
2.1 Corriente funcionalista en el análisis organizacional	22
2.2 Corriente crítica en el análisis organizacional	24
2.3 Teorías de organización y la organización en el contexto	24
2.4 Intimidad entre conceptos y concepciones	36
2.5 Metáforas del análisis organizacional	46
Conclusión	49
CAPÍTULO 3: Marco teórico, segunda parte: Lenguaje-discurso- discurso estratégico	
Introducción	52
3.1 Del lenguaje al discurso	53
3.1.1 El giro lingüístico	55
3.1.2 La teoría de los actos del habla	55
3.1.3 Lingüística pragmática	56
3.1.4 La etnometodología	56
3.1.5 Teoría del signo	56
3.1.6 Teoría de la comunicación	57
3.1.7 Aspectos de la obra de Michael Foucault	57
3.2 Del discurso al discurso estratégico	58
3.2.1 Estrategia en lo general	66
3.2.2 Ventajas y desventajas de 4 nociones de estrategia	71
3.3 Desarrollo del discurso estratégico por escuela de pensamiento	

3.3.1 Escuela del Diseño	72
3.3.1.1 Principales planteamientos de la escuela del diseño	73
3.3.2 La escuela de la planificación	76
3.3.2.1 Principales planteamientos de la planificación estratégica	76
3.3.3 La escuela del posicionamiento	80
3.3.3.1 Primera Oleada: Orígenes en las máximas militares	81
3.3.3.2 Segunda oleada: la búsqueda de asesoramientos imperativos	83
3.3.4 La escuela empresarial	85
3.3.5 Escuela cognoscitiva	87
3.3.6 Escuela del aprendizaje	89
3.3.7 Escuela del poder	92
3.3.8 Escuela de la cultura	94
Conclusión	95

CAPÍTULO 4: Acerca de la Metodología

Introducción	98
4.1 Variables o dimensiones de análisis	99
4.2 Mapeo metodológico de los estudios organizacionales	99
4.3 ¿Qué es la metodología?, ¿Qué método? Y ¿Por qué ese método?	100
4.4 Metodología como un procedimiento lógico	101
4.5 Investigación cualitativa vs. Cuantitativa	102
4.6 Investigación cualitativa	103
4.6.1 Fenomenología	104
4.6.2 Etnografía	106
4.6.3 Teoría fundamentada	107
4.6.4 Etnometodología	107
4.6.5 Investigación Acción (I-A)	109
4.6.6 Método biográfico	109
4.6.7 Estudio de caso	111
4.7 Metodología en particular	113
Conclusión	114

CAPÍTULO 5: Estudio de caso: Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa CENTLI

Introducción	116
5.1 Contexto económico y político	116
5.2 Sierra Nevada la Región	121
5.3 Sierra Nevada la Organización	122
5.4 Proceso Histórico de la Organización CENTLI	133

5.5	Sede El Faro	135
5.6	Sede Agroecológica Incalli	137
5.7	Estructura de la organización	138
5.7.1	Objetivo de CENTLI en el convenio tripartito	143
5.7.2	Misión	143
5.7.3	Visión	143
5.7.4	Valores y principios institucionales	144
5.8	Decodificando la organización	144
5.8.1	Sede Agroecológica del CENTLI	144
5.8.2	Sede Forestal del CENTLI	149
5.9	Análisis del discurso en la construcción de estrategia de permanencia del CENTLI	150
5.10	Análisis del discurso estratégico que permiten atraer recursos a CENTLI	154
5.11	Cuestión Simbólica de la Organización	162
	Conclusión	163
CONCLUSIONES GENERALES		166
	Bibliografía	178
	Anexos Fotográfico	185

	Pág.
Índice de Cuadros	
Cuadro 2.1: Pensadores de la modernidad y aportes	42
Cuadro 2.2: Desarrollo de los Estudios organizacionales según sus metáforas	46
Cuadro 3.1: Efectos de poder del discurso corporativo	64
Cuadro 3.2: Concepción y naturaleza de la estrategia según su escuela	68
Cuadro 3.3: Escuela del diseño	72
Cuadro 3.4: Escuela de la planeación	76
Cuadro 3.5: Escuela del posicionamiento	81
Cuadro 3.6: Escuela empresarial	85
Cuadro 3.7: Escuela cognoscitiva	87
Cuadro 3.8: Escuela del aprendizaje	90
Cuadro 4.1 Características de las tesis en Estudios Organizacionales	100
Cuadro 4.2: Características de los estudios cualitativos	102
Cuadro 4.3: Cualitativo vs. Cuantitativo	103
Cuadro 4.4: Investigación cualitativa	110
Cuadro 4.5. Ventajas y desventajas de las fuentes de información para los estudios de caso	112
Cuadro 5.1: Valores y principios de CENTLI	144
Cuadro 5.2. Convenios firmados por el CENTLI	156
Imágenes	
Imagen 3.1 Análisis FODA	73
Imagen 3.2. Matriz GCB	83
Imagen 5.1: El Estado de México Orografía	121
Imagen 5.2 La Sierra Nevada	122
Imagen 5.3. Identidad de CENTLI, avisos e invitaciones	146
Imagen 5.4: Vitral en la oficina de control administrativo CENTLI	147
Imagen 5.5 Vitral “Sembrando Futuro” Realizado por el artista Vivencio Diez, 2007	148

Figuras

Figura 1: Esquema general de la investigación: Influencia del discurso en la construcción de estrategia de permanencia. El caso del centro para la sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI)	13
Figura 3.1: Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía	61
Figura 5.1: Interacción de las organizaciones que intervienen en el Proyecto Sierra Nevada	129
Figura 5.2: Orden Cronológico de cómo se crea CENTLI	134
Figura 5.3. Conformación de CENTLI	135
Figura 5.4: Estructura organizacional de CENTLI	140
Figura 5.5. Estructura General	141
Figura 5.6: Estructura Organizacional desglosada CENTLI	142
Figura 5.7: Chalchiuhtlicue diosa de ríos y lagos. Actualmente se ubica en la entrada del CENTLI	162



Gráfica

Gráfica 1.1 Tasa de crecimiento del PIB nacional	16
Grafica 5.1 Participación porcentual de los diez Estados con mayor peso a nivel nacional de 2003-2010	170

Si tenemos que escoger entre dos caminos,

siempre escogeremos el de la dignidad.

Si encontramos una paz digna,
seguiremos el camino de la paz digna.

Si encontramos la guerra digna,
empuñaremos nuestras armas para encontrarla.

Si encontramos una vida digna seguiremos viviendo.

Si, por el contrario, la dignidad significa muerte entonces iremos,
sin dudarlo, a encontrarla.

**Sub comandante Marcos, Comunicado Zapatista
20 de enero de 1994**

La revelación de nuestra condición es,
Asimismo, creación de nosotros mismos

Octavio Paz. El arco y la lira

Introducción

Los estudios organizacionales son un conocimiento, esencia y apariencia. Análisis capaz de cambiar al mundo, poder de su ciencia; reconciliación de la conciencia; pan de los científicos, amor a su crítica, pavor de su esencia; admiración de la elocuencia, exorcismo de su número, sanación en la experiencia; dialogo con el ser, pánico, tedio, angustia y desesperación con el quehacer; expresión histórica de la raza, de la clase, del mundo, de la cosa, pasión en el entendimiento de la materia. Experiencias; sentimientos, pasión, emoción, interlocución, ejecución, separación, cohesión en el ejercicio del investigador.

Los estudios organizacionales no es para aquellos que son administradores, economistas, sociólogos, psicólogos o ingenieros por el contrario es para aquél que esté dispuesto a ver una interpretación de la realidad social. Navegar al interior de los estudios organizacionales es una actividad extrema, angustiosa y espinosa, donde lo que todo podría estar determinado resulta incierto aunque; la naturaleza humana no permite estudiar un todo, sí nos brinda la oportunidad de abrir una brecha de investigación, su complejidad radica en un mar de posibilidades para explicarnos a una organización y sólo poder tomar una gota, como anotaría Pfeffer (2000) los Estudios Organizacionales es *un*

campo lleno de maleza, donde el jardín zoológico de los teóricos organizacionales esta variado de especímenes descarriados (Perrow, 1984: 293)

Este es el complejo mundo organizacional bajo el cual navegamos tratando de no naufragar, donde la multiplicidad de interpretaciones muestra la falta de consenso para adoptar una definición universal de organización, pues en el campo de las organizaciones es considerado a la vez amplio y heterogéneo (Pfeffer, 1982) aquello que los primeros pasos siempre son difíciles vale para todo humano y para toda ciencia, bajo esta afirmación, nos cobra sentido la metáfora del *elefante y los once ciegos*, quienes de forma particular miraban sólo una parte del elefante, y para cada uno de ellos constituía una apreciación sobre diferentes bestias, esto mismo sucede con la discusión de organización.

Todavía no existe una teoría global de organización en la que todas las corrientes converjan, muestra entonces la complejidad de la organización como fenómeno social y como cosmovisión humana, aunque hay nociones sobre organización explicadas por diversas ciencias como; las sociales, naturales, humanas, históricas, psicológicas, no se logra conjuntar un absoluto en la definición, a pesar de esta problemática se sigue atacando el tema con los mejores golpes, los estudios organizacionales han elaborado distintas nociones que se objetivizan como verbo y como sustantivo en una organización, pero, por razones fisiológicas podemos estudiar un reducido número de ellas con variables determinadas haciendo uso coherente y respetable de las diversas ciencias que conforman a la organización, estas características muestran no sólo su complejidad sino la riqueza en el análisis y en la interpretación del mundo y la vida, por esta razón, creemos que no existe una definición de organización y que tampoco debiera existir una, pues, la forma en la que cada sujeto social interpreta la vida es también múltiple, sin que el análisis organizacional se reduzca a un relativismo creemos, por el contrario que las interpretaciones de la vida que confluyen en las organizaciones nos ayudan a conocer nuestra realidad para poder transformarla.

Es así como abordamos nuestra investigación, interrelacionada en un mar complejo de las ciencias sociales y nociones de organización que podrían explicar a la organización cada una con un punto y aparte de las demás ciencias como: la economía, la antropología y la administración, sin embargo, este trabajo pretende ser un estudio organizacional planteado de manera sencilla con una mira crítica tratando de aportar una granito de arena a los estudios organizacionales.

Este trabajo se compone de 5 capítulos, el primero muestra el panorama general que se llevará a cabo en el ejercicio de la investigación, presentamos el planteamiento del problema, preguntas de investigación y los objetivos.

El segundo capítulo es el encuadre teórico uno de los tres grandes pilares en los que descansa nuestra investigación, va hablar sobre la separación en el análisis de las organizacionales el funcionalista y el crítico, una somera discusión sobre el concepto y el objetivo de la organización.

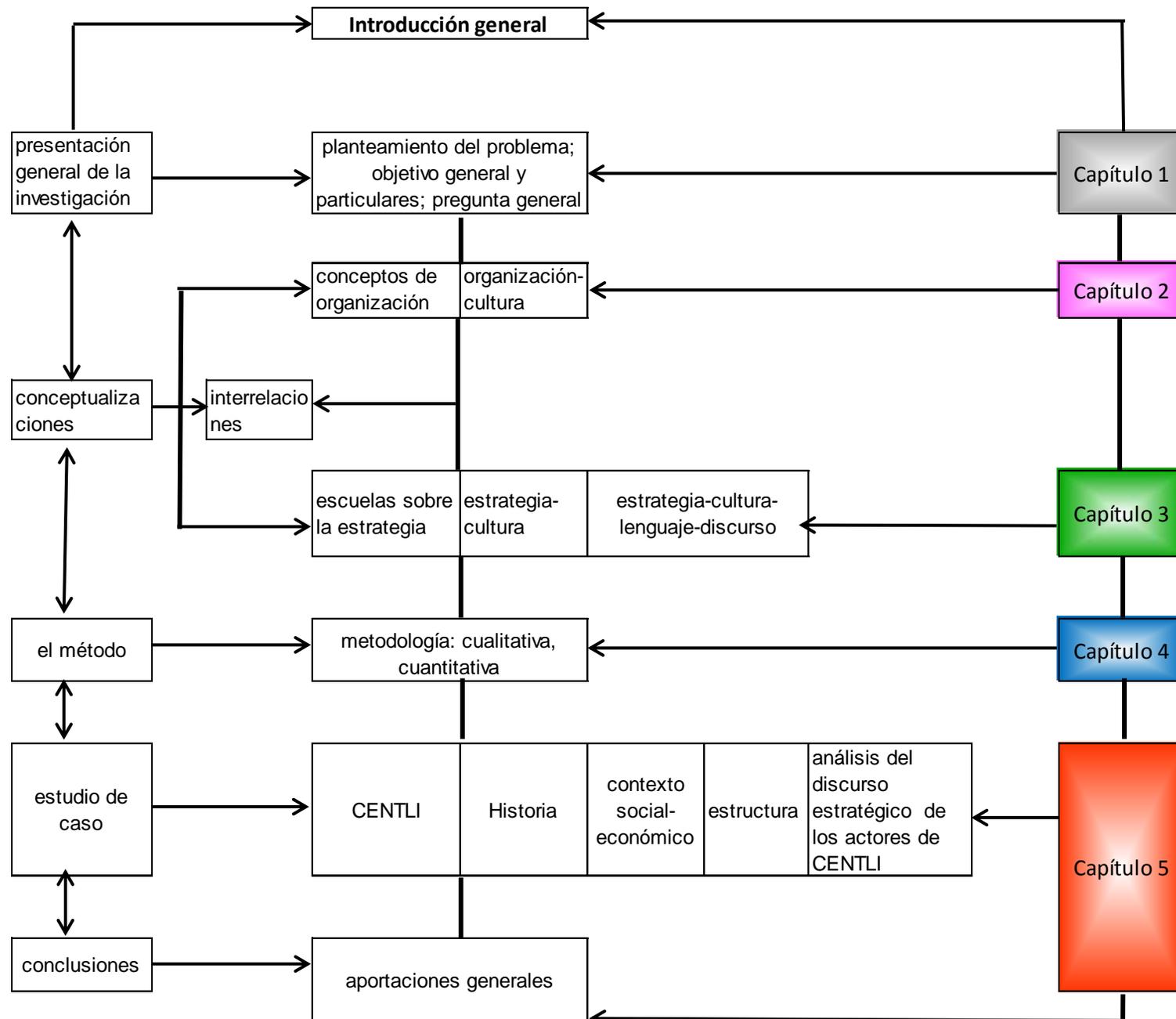
El capítulo 3, tendrá por objetivo una presentación de las escuelas que analizan la estrategia, un segundo pilar de la investigación, planteando los tres tipos de concepciones de estrategia como prescripción, descripción y como un sistema abierto, esto con la finalidad de que podamos abrir el paso al estudio de caso, es decir lo que nosotros entendemos por estrategia, como una construcción a través de lo que hace al humano, la escuela que analiza a la estrategia a partir de la cultura nos servirá como camino para llegar a interrelacionar a la estrategia con la cultura y esta con el lenguaje el lenguaje de los actores lo analizamos en base al discurso, desde la perspectiva de Michael Foucault (1989, 1996) tratamos en esencia a la estrategia como discurso en sí mismo.

El capítulo 4, plantea los puntos principales de la investigación cualitativa y cuantitativa, tendiendo el puente con el lenguaje-discurso y la estrategia, pues planteamos al método cuantitativo como un lenguaje de códigos no vivos, al contrario de la investigación cualitativa que tiende a analizar el lenguaje vivo, esto para llegar a la metodología que apoya nuestro estudio de caso.

El capítulo 5, es el corazón y tercer pilar de la investigación, plantearemos un marco contextual en cifras de lo que es México, posteriormente continuamos con la historia de la organización Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa CENTLI en sus dos sedes la forestal “El Faro” y la agroecológica “Incalli”, continuamos con la estructura organizacional, y con el nombramiento de los convenios estratégicos que sirven a nuestra organización para el planteamiento de estrategias propias, continuamos con el análisis del discurso de los actores de la organización que influyen en la construcción de las estrategias.

Segui el tuo corso, e lascia dir la genti

Esquema general de la investigación: Influencia del discurso en la construcción de estrategia de permanencia. El caso del centro para la sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI)



1

Capítulo Presentación General de la Investigación

*La palabra es un símbolo que emite símbolos.
El hombre es hombre gracias al lenguaje,
gracias a la metáfora original que lo hizo
ser otro separo del mundo natural.*

*El hombre es un ser que se ha creado a sí mismo al crear un lenguaje.
Por la palabra, el hombre es una metáfora de sí mismo.*
Octavio Paz. El arco y la lira

Introducción

En la actualidad no existe una teoría global de organización en la que todas las corrientes converjan situación que muestra la complejidad organizacional como fenómeno social y como cosmovisión humana, aunque hay nociones sobre organización explicadas por las ciencias sociales, ciencias naturales y ciencias humanas; la primera tiene como eje fundamental a grupos de personas con un fin determinado; en el segundo al organismo vivo ya sea animal o vegetal y a la influencia de lo interno con lo externo en un sentido de homeostasis con la finalidad de sobrevivir y perpetuar la especie; la tercera agrupación del conocimiento plantea a la organización como una colectividad con lenguajes, lugares y símbolos determinados.

En este sentido, la heterogeneidad en las concepciones sobre organización es la constante cuando nos planteamos un análisis organizacional, esta problemática aviva el debate continuo. Los estudios organizacionales han elaborado distintas nociones que se objetivan como verbo y como sustantivo en una organización, pero, por razones fisiológicas podemos estudiar un reducido número de ellas con variables determinadas haciendo uso coherente y respetable de las diversas ciencias que conforman a la organización, tendiendo un puente entre las disciplinas auxiliares como la administración con las ciencias; sociales, naturales y humanas generando un análisis más holístico, estas características muestran no sólo su complejidad sino la riqueza en el análisis y en la

interpretación del mundo y la vida, por esta razón no existe una definición cerrada de organización y tampoco consideramos que debiera existir la homogeneidad, pues, la forma en la que cada sujeto social interpreta la vida es también múltiple e integradora, sin que el análisis organizacional se reduzca a un relativismo, consideramos, por el contrario que las interpretaciones de la vida que confluyen en las organizaciones nos ayudan a conocer nuestra realidad para poder transformarla.

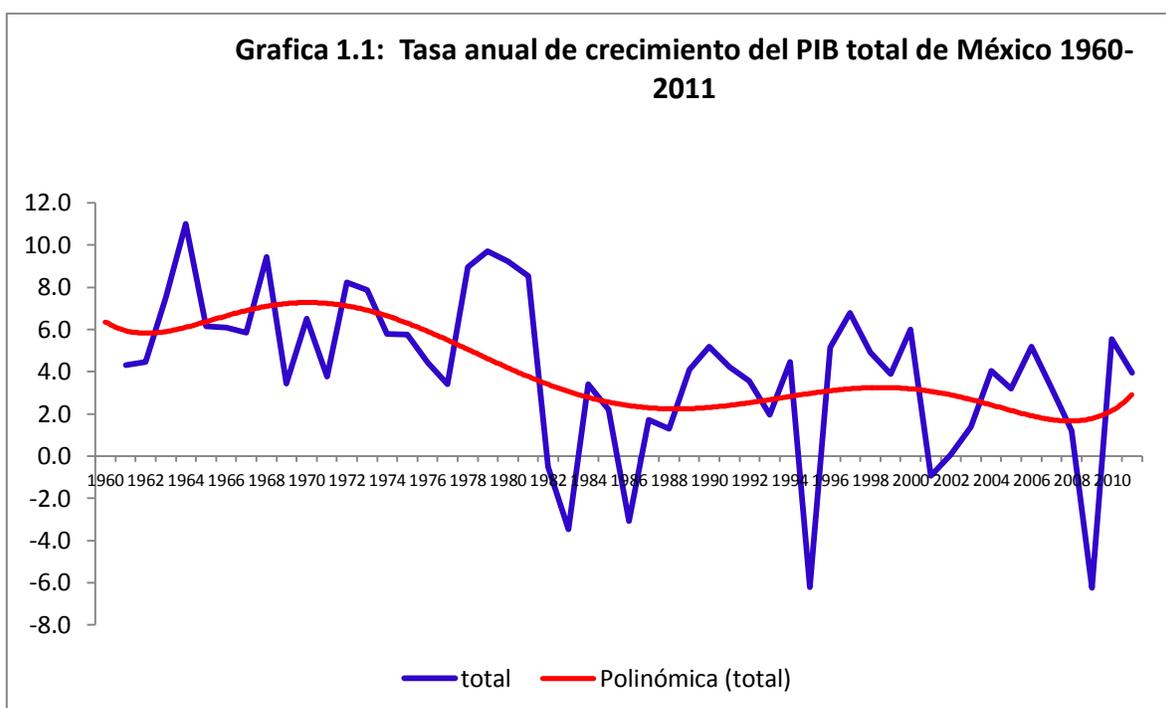
Es así como abordamos nuestra investigación, interrelacionada en un mar complejo de las ciencias y nociones de organización que podrían explicar a la organización cada una con un punto y aparte de las demás ciencias como: la economía, la antropología y la administración, sin embargo, este trabajo pretende ser un estudio organizacional planteado de manera sencilla con una mira crítica tratando de aportar una granito de arena a los estudios organizacionales y a la sociedad que contribuye a nuestra formación.

La organización que hace las veces de laboratorio, es el Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI) en sus dos sedes, La Forestal y Biodiversidad “El Faro” y la Agroecológica Incalli con la finalidad de analizar el discurso en la construcción de las estrategias que la han llevado a permanecer a lo largo de 16 años como CENTLI. A lo largo de este capítulo proporcionamos los datos que conforman la investigación como: el planteamiento del problema, preguntas generales, preguntas particulares, objetivo general y particular y metodología de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

El sistema que rige la sociedad, la cultura, la política y en general a las organizaciones se encuentra determinada por el capitalismo en su fase actual neoliberal, este sistema se ha encargado de dominar nuestras vidas, nuestro comportamiento en un nivel psicológico, económico y por lo tanto en el desempeño que se tiene en la organización, parafraseando a Richard Hall (1996) vivimos en un mundo de organizaciones y las organizaciones producen y reproducen al sistema capitalista, el individuo y la cosa como el agente fundamental en el comportamiento de mercado con la mirada puesta a la utilidad y la ganancia.

Este sistema se ha encargado de generar en la mayoría de las organizaciones una forma unívoca de producción de bienes y servicios y la ha planteado como la única mejor manera de hacer las cosas y se ha propuesto trasladar estos modelos a toda organización en cualquier latitud del mundo, aun cuando las características particulares no le sean adherentes. El mundo capitalista es en sí mismo desigual que se comporta de manera cíclica, la radiografía de ello la puede otorgar el gráfico 1, que muestra el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) de México en una serie histórica de 1960 a 2011.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI-BIE

La grafica anterior muestra que el capitalismo ha mutado diversas veces de piel, con crisis cada vez más frecuentes, más profundas, recuperaciones más tardías y menos prometedoras. Las fases capitalistas de expansión y recesión reflejan el desempeño atómico de las organizaciones, es decir, cómo se ha ido organizando la producción, en otro sentido, cómo se ha organizado al humano. El periodo conocido como *milagro mexicano* estuvo relacionado con una organización productiva de tipo taylorista-fordista, un Estado paternalista basado en los postulados del keynesianismo de Estado, es decir, con alta protección a las organizaciones productivas, con la intención de generar un encadenamiento productivo hacia adentro, como resultado esperado cerrar las brechas entre los países desarrollados y los no desarrollados.

Durante el periodo de guerra y posguerra las altas tasas de crecimiento eran sostenidas, la política social constituía una parte fundamental de la política del Estado, periodo denominado como *Milagro mexicano* se ubica a finales de la década de los cuarenta y durante la década de los cincuenta, la producción era esencialmente agrícola, pues el lapso de guerra estimuló la producción de granos nacionales. La década de los sesenta (ver gráfica, alto crecimiento del PIB) el crecimiento fue industrial, basado en modelos organizativos de tipo militar, el centro estaba puesto en la parcelación de las tareas, orden y progreso era lo que se escuchaba en las esferas políticas.

A principios de 1973 el modelo de tipo Estadista comenzó a sufrir un deterioro (ver grafica 1), el modelo que había dado vida al capitalismo después de la crisis de 1929 se encontraba moribundo, la extrema parcialización en el proceso productivo tuvo como consecuencia un hartazgo del trabajador, problema que desembocó en la organización social, los movimientos que manifestaban las consecuencias de la rutina en el trabajo aunadas a voces que demandaban igualdad de género con las organizaciones feministas, algunas más la libertad de elegir sin represión su preferencia sexual, terminaron por evidenciar la degradación de la organización social de tipo fordista taylorista.

En un nivel atómico la etapa del capitalismo keynesiano fue fundamental para desarrollar la denominada *planeación estratégica de las organizaciones*. La noción gerencial creció de manera abrumadora, implantando en México modelos de tradición norteamericana, bajo la idea de la competencia intra organizacional, la estrategia se convierte en el común denominador a imitar por todas las organizaciones, en las escuelas de administración se comienzan a implementar estudios que pretenden la generación de las empresas mediante los métodos de management estratégico, ubicar estrategias que posicionen a una organización dentro del mercado, en realidad las más multivariadas y creativas estrategias, estas al más puro estilo porteriano y aunque hay distintos tipos de estrategias utilizadas en determinados momentos, han dejado de lado todo aquello que le da significación a los actores directos de la organización, es decir el carácter humano.

En concepción de Chanlat el ser humano es: 1) activo y reflexivo, 2) de palabra, 3) simbólico, 4) deseo y pulsión, 5) un ser espacio temporal y 6) objeto y sujeto de su ciencia (Chanlat, 1994), el lenguaje como característica particular del ser humano, donde comunica y a la vez se identifica como humano, si bien es cierto que el lenguaje es parte

adherente del humano el discurso representa una de las mejores maneras de analizar el lenguaje en su complejidad ya que representa algo más que hablar y comunicar algo, con el discurso podemos analizar lo no dicho trasladado a la práctica, es decir, en su construcción (Foucault, 1996)

Cuando las organizaciones no tienen como eje fundamental la persecución de la ganancia y su conformación dista de ser una organización clásica, entra en clara confrontación con el sistema capitalista y con los planteamientos del management estratégico; organizaciones cuya finalidad es el bien común su sobrevivencia se hace sinuosa no sólo por los aspectos económicos, es decir, de la obtención de recursos para continuar con sus actividades, sino también por cuestiones legales y en la propia organización interna del trabajo, en la que se necesita algo más que proporcionar lo relativo al desgaste de músculos y cerebro en la aplicación de actividades de la organización, este es el caso del Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI) organización que desde su creación ha sido la promoción de actividades sustentables de los recursos naturales y su socialización entre la comunidad de la Sierran Nevada, dónde su finalidad última ha sido la persecución de una ganancia monetaria, en este sentido donde brota nuestra primera pregunta de investigación *¿Cuál es el discurso de los actores del CENTLI que influyen en la construcción de estrategia de permanencia?*

En 1971 el crecimiento de la economía de Estados Unidos se encontraba en el valle del ciclo económico, fase que se agudizó: por el incremento en el precio del petróleo, el alto desempleo y la gran enfermedad capitalista de la inflación, la consecuencia mundial de dicha recesión fue el abandono del patrón oro, imponiendo al dólar como moneda de referencia (equivalente general) a las demás monedas mundiales. Este fenómeno tiene serias repercusiones en las estrategias de las organizaciones sobre todo por el monto de inversión, las empresas emblemas de la economía norteamericana sufren una debacle, la recuperación nuevamente estaría a cargo del Estado, pues, es bien sabido que las ganancias dentro del capitalismo son particulares mientras las pérdidas son sociales.

Las turbulencia en el mundo y la economía genera también cambios específicos en las organizaciones, pues se gestan una serie de cambios destacan modelos

desarrollados en Japón, Italia y Alemania mismos que tratan de regresar al obrero su conocimiento, elementos como los círculos de calidad, el justo a tiempo y la calidad total; son las tendencias estratégicas que se exportaron a otras organizaciones bajo el modelo Toyota no el único pero sí se presume como el de mayor impacto. El modelo japonés tardó demasiado tiempo en reconfigurar esta nueva cultura, ya había ajustado las maquinarias, los insumos con sus proveedores, un factor muy importante era ajustar el trabajo, en este sentido, se hizo flexible, polivalente y auto-controlado. La flexibilización de las actividades también supone una nueva forma de cooperación de los sindicatos, pues al pasar de contratos colectivos a personales y temporales provoca una baja regulación sindical, y los que se encuentran tienen que compaginar con la empresa.¹

Estos fenómenos económicos, organizacionales, sociales y culturales se han dado de manera simultánea algunas veces son fases que se suceden y se yuxtaponen pero el análisis científicista ha hecho que se excluyan mutuamente, este aspecto lo explica Demers (2007); el desarrollo de interpretaciones de tipo cultural, neoinstitucionalista – económico, político y sociológico-, como nuevas bases para analizar a la organización, la cultura como base importante de estudio de transferencia de modelos organizacionales se muestra como una realidad fragmentada y diferenciada, es decir, la historia que nos atañe se presenta por una parte los fenómenos económicos, por otra los fenómenos culturales, en otra esfera las laborales, en otra los organizacionales de ahí la pregunta *¿cuál es el debate que existe con respecto a la organización, cultura y estrategia?* En nuestro análisis la cultura aquí la señalamos como metáfora, sabemos que las variaciones en los estudios entre la cultura y lo cultural, son tan amplias como la que existe entre los estudios organizacionales, pues no es lo mismo la mirada de la tradición antropológica, la sociología cultural o los estudios culturales. Esto se complica aún más cuando nos enfocamos a la vida simbólica y a un qué de la vida simbólica como el lenguaje, y en una construcción crítica la del análisis del discurso en términos de Michael Foucault (1996) lo no dicho, es aquí donde se origina nuestras últimas interrogantes *¿Cuál es el fundamento teórico y procedimiento práctico en la construcción de estrategia de permanencia en la pequeña organización?* y *¿Cuáles son las diferencias con las que se plantean desde el management estratégico?*

¹ Este último aspecto laboral se plasma en la no tan reciente Reforma Laboral en México. La flexibilidad del trabajo se aplica en México desde los años ochenta sólo que está a un escalón de hacerse ley, misma que se aplica de facto como medida del capitalismo para la extracción máxima de ganancia y la poca o nula responsabilidad de la empresa con los trabajadores, en un sentido se legaliza la nueva esclavitud, el látigo se hace sutil, pero no deja de ser látigo.

1.2 Objetivo general de la investigación

Esta investigación tiene como objetivo principal estudiar y analizar el discurso de los actores que constituyen el Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa y que influyen en la construcción de estrategia de permanencia.

1.3 Pregunta general de investigación

¿Cuál es el discurso de los actores que constituyen el Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa y que influyen en la construcción de estrategia de permanencia?

1.4 Objetivos particulares

- I. Hacer un ejercicio académico sobre el concepto de organización, cultura-organización, discurso y estrategia, planteando las principales tesis y debates. Lo anterior con dos finalidades, la primera es que nos sirva como marco teórico de referencia para analizar nuestra organización y segundo para generar un acercamiento a una perspectiva propia.
- II. Analizar el discurso de los integrantes del Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa con la finalidad de identificar aspectos relevantes en la construcción de estrategia.
- III. Plantear un acercamiento crítico acerca de la construcción de estrategia tradicional y la desarrollada en la organización de análisis.

1.5 Preguntas de investigación particulares

- I. ¿Cuál es el debate que existe con respecto a la organización, discurso y estrategia?
- II. ¿Cuál es el discurso de los actores que influyen en la creación de estrategia de permanencia?
- III. ¿Cuál es la diferencia de la estrategia construida con aspectos de la vida simbólica y la que dictan los manuales del management estratégico

2

Capítulo

Marco

Teórico Primera parte:

La Organización

Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo.

Karl Marx

"ciertas sociedades, traumatizadas por los choques políticos, económicos y ecológicos, necesitan catalizadores para recuperar sus capacidades organizativas y creativas."

Ben Abdallah y Engelhard (1993)

Aquello de que los primeros pasos son siempre difíciles, vale para todas las ciencias.

Karl Marx

INTRODUCCIÓN

Este apartado pretende plantear las principales corrientes teóricas que nos servirán de marco para el posterior análisis de la organización. El primer punto de este capítulo se divide en tres partes; en primera planteamos las principales características de la corriente funcionalista dominante en el análisis organizacional, en la segunda, la corriente crítica de origen francófona de corte sociológico y antropológico; en la tercera parte desarrollamos en extenso estas dos corrientes y sus principales postulados acentuando el contexto en el que se gesta esta serie de corrientes.

El segundo apartado vamos a discutir el concepto de organización en autores principales, para llegar a una noción propia que construimos a base de dichos planteamientos, el tercer apartado grafica las metáforas organizacionales, para luego plantear la cultura como parte neurálgico del trabajo posterior. Este capítulo de nuestra

investigación es la primera parte de nuestro objetivo: hacer un ejercicio académico sobre el concepto de organización y la interrelación que existe entre la cultura y organización, esto con la finalidad de dar justificación teórica y al análisis empírico.

2.1 Corriente funcionalista en el análisis organizacional

Existen dos corrientes para analizar a las organizaciones, una que tiene sus orígenes con el desarrollo del capitalismo y la revolución industrial, el desarrollo de formas organizativas destaca Taylor, Ford y Fayol sus planteamientos teóricos continúan hasta nuestra días con las nuevas formas de organización del trabajo con modelos nipones y la otra que tiene sus orígenes en Francia y surge como respuesta al paradigma dominante, en adelante explicaremos someramente en qué consiste cada una y cuál es su diferencia fundamental.

La visión funcionalista considera a la organización como un sistema de equilibrio en que reina el orden, la armonía y el consenso, si bien existen disfunciones en el sistema de equilibrio, el sistema posee los mecanismos que le permiten recuperar el equilibrio perdido. Los funcionalistas consideran al equilibrio casi estacional. (Chanlat y Séguin, 1987) en esta visión los componentes principales de la organización son la tecnología y la estructura, la tecnología es una visión determinista y la estructura una variable dependiente pues se logra entender a la estructura como el organigrama y es más que eso, una parte significa el ensamble de las relaciones relativamente estables que existen dentro de la organización. Los componentes estables de la organización son la división del trabajo, el poder y la cultura organizacional.

La división del trabajo se entiende a la manera vertical y horizontal, se considera a esta división parte fundamental de la organización esta visión clásica está basada desde la perspectiva de la economía clásica de Adam Smith quién consideraba que la riqueza de las naciones se originaba esencialmente de la división del trabajo.

En cuanto al poder, Olsen (1971) reagrupa las teorías en tres grandes corrientes que analizan la política de las sociedades: la corriente elitista, la corriente pluralista y el marxismo. (Chanlat y Séguin, 1987)

La aproximación elitista considera que el poder está concentrado en las manos de una élite que posee cualidades, habilidades, aptitudes y condiciones excepcionales, que la distinguen de la masa de individuos. Parece normal que una clase dirija y la otra sea sumisa. (Chanlat, Séguin, 1987: 14) (Original en francés, traducción propia)

Con esta visión concuerdan Taylor y Fayol al separar la concepción de la ejecución. Así como la visión elitista de poder social ha influido en el diseño del poder organizacional, la visión aproximación pluralista del poder social hará lo suyo; autores como Crozier y Friedberg se basan en la visión pluralista del poder, para Crozier *“el poder es una relación, y no un atributo de los actores: es inseparable de las estrategias para aumentar la flexibilidad, y por lo tanto el poder de algunos actores en detrimento de otros”* (Chanlat y Séguin, 1987: 15). La visión marxista es que existe una lucha de clases, separadas en dos clases antagónicas antagónicas; una que posee los medios de producción y otra que no posee nada más que su fuerza de trabajo que entrega al burgués objetivando en el total de valores de uso que produzca.

En cuanto a la cultura la definición más usual de cultura es la siguiente “...un conjunto de relacionado de maneras de pensar, sentir y de actuar más o menos formales que, están aprendidos y compartidos por una pluralidad de personas, sirven de una manera tanto objetiva como simbólica, a constituir estas personas en una colectividad particular y distintiva” (Rocher, 1969: 88) en (Chanlat y Séguin, 1987: 16) (Traducción propia original en francés)

Según Rocher la cultura tiene tres funciones: una la función social, contribuye a formar una colectividad específica de personas con un mismo universo mental, moral y simbólico así que puede comunicarse entre ellas; una función psíquica, ya que, por el proceso de socialización la cultura modela la personalidad a fin de permear a los individuos de una sociedad dada; y finalmente la cultura favorece a la adaptación del hombre en una sociedad a su ambiente en una realidad con los que están confrontando (Chanlat y Séguin, 1987)

La cultura en antropología y sociología de corte funcionalista es trabajada principalmente por Taylor, Kroeber, Kluckhohn, Malinowski o Radcliffe-Brown es desde hace mucho aceptada, pero en el análisis de las organizaciones la cultura es una vena aún por definir, se aborda como variable explicativa de algunos tipos de organización y algunos tipos de gestión. Como el modelo productivo japonés Crozier determina la cultura de la burocracia francesa o de la burocracia americana, hay un buen número de literatura que recupera la cultura en el management desde la perspectiva corporativa, la influencia que ejerce el modo de cultura en los modelos de gestión. La visión funcionalista del análisis organizacional es la dominante dentro del análisis sobre organizaciones.

2.2 Corriente crítica en el análisis organizacional

La corriente crítica surge alrededor de los años '70 bajo corrientes de pensadores clásicos como Marx y Weber, otros de la economía política radical y de la etnometodología, surge como un cuestionamiento al análisis funcionalista, es decir una contestación al modelo racionalista dominante, el conocimiento crítico se había quedado a la luz de los aportes de la administración.

La corriente crítica actual parte de dos grandes preocupaciones: por una parte el paradigma funcionalista dominante que pone el acento en el orden la eficacia y la racionalidad, por otro lado todos los cuestionamientos que autores de la noción del poder organizacional que lo cuestionan. Como afirman Fisher y Sirianni (1984: p 13) citado por Chanlat y Séguin (1987)

En general, la perspectiva crítica difiere profundamente de la corriente dominante en varios supuestos teóricos fundamentales. Cinco temas principales difiere la corriente crítica de la corriente dominante: el énfasis en la organización elitista, la atención a los conflictos de clase, la focalización del poder como primer factor de la dinámica organizacional, la importancia acordada al contexto socio-histórico de la acción y la utilización de métodos no-positivista. (Chanlat y Séguin, 1987: 20-21)

La concepción crítica tiene cuatro componentes considerados como secundarios o subordinado son: los objetivos, las estructuras formales e informales, la tecnología y la cultura; y otros tres son considerados como principales o dominantes; la división del trabajo, el poder y la ideología.

2.3 Teorías de organización y la organización en el contexto

En este apartado vamos a analizar someramente la historia de la teoría organizacional, diría Scott (1981) las organizaciones abundan a nuestro alrededor, sin embargo, necesitamos que nos recuerden su impacto. Este apartado tiene como objetivo hilar nuestro concepto sobre organización proveniente de los teóricos organizacionales y la antropología con la estrategia.

La administración como pariente más cercano de los estudios organizacionales es testigo del surgimiento y desarrollo del capitalismo –en la etapa moderna- a finales del siglo XVIII y principios del XIX que consensualmente podemos ubicar la génesis de los

estudios organizacionales, aunque, los economistas clásicos fueron de los primeros en estudiar la organización del trabajo, corresponde hablar propiamente dicho hasta la administración científica del trabajo; el personaje principal más no el único es Frederick Winslow Taylor, sin duda alguna un hombre que cambia el curso de la historia, sin embargo, es necesario sentar los trabajos precedentes de Charles Babbage, Colbert, Marey y Fayol. Taylor en su trabajo “¿Qué es la administración científica?” Plantea a la administración científica del trabajo como una revolución mental completa; la ganancia es repartida entre los trabajadores y los empresarios, del modo en que ambos queden satisfechos y superar las clases antagónicas mediante la cooperación, en apariencia es lo que se plantea pero en esencia, tiene como fundamento el aumento de la productividad a través de la eliminación de la flojera sistemática –el acuerdo que existe entre los trabajadores para lograr determinada productividad- la recompensa es aumento en el salario, lograda mediante la aplicación del método científico a la producción, es decir, la medida de los tiempos y movimientos que permitió a su vez la introducción estandarizada de las herramientas (Taylor, 1997). En la administración científica del trabajo la concepción está a cargo de la gerencia y la ejecución de las tareas a cargo de los obreros. Este método propuesto por Taylor encontró una forma más despótica con la introducción de la cadena de montaje de Ford, que con herramientas estandarizadas, con la medida exacta del proceso de montaje aunado a un elevado salario, puso esta organización industrial como el paradigma dominante de la época (Coriat, 2000).

En palabras de Harry Braverman (1984) la administración científica propone el control del trabajo enajenado, plantea la dominación y separación de la burguesía y el proletariado, retoma planteamientos marxistas por lo menos en un aspecto importante que da cuerpo y razón de ser al capitalismo y con él, el desarrollo de los estudios organizacionales de la modernidad, 1) el paso de la subsunción formal a la real o mejor dicho el paso de una forma no asalariada a la asalariada (Marx, 1948) tiene implicaciones que cambian el rumbo de la vida humana el hecho de que el trabajador se encuentre en una relación cosificada como parte del capital variable de la composición orgánica que constituye el dinero adelantado del capitalista anota Marx “*El hombre extrañado de sí mismo es también el pensador extrañado de su esencia, es decir de la esencia natural humana. Sus pensamientos son por ello, espíritus que viven fuera de la naturaleza y del hombre*” (1984.) podemos interpretar que el humano extrañado, cosificado, objetivado, pierde el carácter humano sale de la naturaleza vista ésta como un objeto que sirve para

alcanzar la ganancia, el humano sustraído de su naturaleza es precisamente la enajenación del hombre por el hombre mismo. Al pasar de la subsunción formal a real al capital el trabajador no sólo se encuentra ajeno de las propias mercancías que produce, sino también de las herramientas empleadas para la producción, al producir de una manera enajenada el obrero al mismo tiempo que produce se reproduce así mismo, es decir el equivalente por la objetivación de su trabajo se regresa a él en forma de pago por la venta de la fuerza de trabajo equivalente a los bienes de uso que sirvan para su reproducción de él y su familia, en este sentido, se ha engendrado una masa de proletariado que parte de esta producción capitalista a la cual la organización científica del trabajo contribuye a llevar acabo de una manera malévola el trabajo enajenado, en ese sentido, ***el gran problema sería devolver al hombre su condición humana***, en el sentido de que para que la condición de humano fuera humana se necesitaría la emancipación del trabajador, es decir, que tanto los medios de producción como el producto de su trabajo le pertenecieran.

Posteriormente surgen diversas críticas a la forma de producción bajo la administración científica del trabajo, se realiza el experimento de la *Hawthorne de la Western Electric Company* realizado por Elton Mayo y su equipo de investigadores, fue revelador con relación a la fatiga, la monotonía y la satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo (Mayo, 1972).

Este experimento es fundamental para el desarrollo de las organizaciones bajo el capitalismo moderno, pues descubre que para la eficiencia no sólo existe un lado técnico sino también una lógica de los sentimientos, dicho de otra manera, pone de manifiesto el lado informal de la organización del trabajo, otro aspecto importante, es la propuesta metodológica para estudiar a las organizaciones, es decir, la etnografía y el estudio cultural recobran un particular sentido, pues es ahora el lado humano a través de los sentimientos, el lenguaje, en pocas palabras *el ser* que se apropia el capitalismo con la finalidad de aumentar la productividad.

La organización científica del trabajo y las relaciones humanas las podemos marcar como los fundamentos de la los estudios organizacionales y del capitalismo moderno, dentro de la empresa se localiza en el departamento de administración y de recursos humanos y se adopta una nueva metáfora: la orgánica entre los autores que

contribuyen a esta noción aparte de Elton Mayo están: Mary Parker Follet, Chester Barnard, Roethlisberger y Dickson. Para Barba (1997) con las relaciones humanas se puede apreciar una visión funcionalista, el sistema sociocultural refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre para la satisfacción de sus necesidades.

A nivel socioeconómico global el paradigma que planteaba la autorregulación del mercado y el pleno empleo de los recursos de la producción como estado natural (establishment) se agotó como patrón de acumulación con la crisis de 1929 -donde los supuestos clásicos del libre mercado dejan de funcionar y los niveles de inflación se disparan considerablemente o la no correspondencia del valor creado y el precio en la esfera de la circulación de éstas. La recuperación se encontró marcada por la introducción de la visión keynesiana, esta nueva forma de desarrollo capitalista tenía como principales preocupaciones: a) elevar la demanda, b) reactivar el consumo y la producción, c) bajar las elevadas tasas de interés y d) mejorar el nivel de ingreso y empleo. Para lograr los objetivos del nuevo paradigma se otorgó una importante fuerza al Estado y sus instituciones, mediante la política fiscal se proporcionaban los incentivos para la reactivación de la demanda cuyo efecto era multiplicador con consecuencias positivas en la producción (Siggelkow et. al., 2005).

Las organizaciones que adoptaron la producción bajo los postulados de la administración científica tenían también como característica una estructura jerárquica burocrática, el teórico más destacado por el modelo ideal de burocracia es Weber (1992), aunque otros teóricos como Merton (1984) y Crozier (1974) realizan un análisis muy importante acerca de las disfunciones de la burocracia que no es más que eliminar la fricción entre las jerarquías y los grupos por ejemplo, ante los logros positivos existen voces negativas y es el concepto de Veblen de *incapacidad adiestrada*, retomada por Robert Merton (1984), en la que se señala actos basados en el adiestramiento y destrezas que fueron aplicadas en el pasado con éxito no funcionan de manera igual en el presente o pueden resultar inadecuadas en torno al mismo, en este mismo sentido está el concepto de Burke que la gente puede estar impreparada por estar preparada con una preparación inadecuada.

La estructura burocrática tiene en gran mérito de ser basado en la superioridad de su técnica e incrementar con ello la eficiencia por la rapidez y el control de profesionales

expertos. Hasta aquí podemos marcar una línea muchos autores la denotarían como una línea difusa entre una *organización moderna*, con características organizacionales acentuadas por la producción en masa y la alta burocratización. Estas características a nivel global son respaldadas por un Estado fuerte, obeso y benefactor.

Para México esta serie de representaciones con apariencia teórica tienen sus sustento histórico organizacional, primero, durante el porfiriato de 1877-1910, se desarrolló lo que ha sido denominado como darwinismo social donde el más apto sobrevive, la pobreza y la desigualdad social era considerada como un método eficaz para la destrucción del menos apto, los pobres tenían la culpa de su pobreza por flojos y perezosos llenos de vicios, en ese sentido, el Estado no tenía ninguna responsabilidad moral de crear políticas que redistribuyeran el ingreso.

Posterior a la Revolución Mexicana que tuvo por objeto derrotar a Porfirio Díaz Morí, se iniciaron los replanteamientos de la función del Estado, mismos que quedaron plasmados en la constitución política de 1917. Muchos de estos planteamientos se vieron truncados en las guerras intestinas que se libraron entre las corrientes revolucionarias una vez que Díaz salió del país y que Madero fue asesinado. En este periodo podríamos decir que se comienzan a gestar los cambios hacia organizaciones de tipo tayloristas fordistas, con las primeras organizaciones textiles ubicadas en Puebla, Estado de México e Hidalgo, el resto de organizaciones eran de tipo premodernas.

Ya en el periodo del General Lázaro Cárdenas del Río con el Partido de la Revolución Mexicana PRM hoy Partido Revolucionario Institucional (PRI) se iniciaron una serie de reformas encaminadas a fortalecer la intervención del Estado en las políticas económicas. Las políticas del General Cárdenas trascendieron (momentáneamente) para la vida económica y política del país, una de ellas fue *la reforma agraria* -inicialmente planteada por Emiliano Zapata- ésta logro repartir la mayor cantidad de tierras para el campesinado del país, con el propósito de destruir los latifundios y evitar que la población rural estuviera sometida a un terrateniente.

La crisis del veintinueve había dejado debilitado a las potencias en turno Estados Unidos e Inglaterra, los conflictos entre los dueños de organizaciones transnacionales era evidente, este suceso, inserta la lógica de nacionalizar las industrias determinantes para

el desarrollo económico -como la del cobre en Chile o la del petróleo en México- estas configuraciones se convirtieron en el escenario perfecto para la nacionalizar el petróleo, fuente más grande de los ingresos nacionales, el decreto fue firmado el 18 de marzo de 1938. El Estado es quien se convierte en el pater-proveedor de toda la asistencia social - indudablemente fue basta-, además, a través del “pacto social” entre obreros y capitalistas se albergó la base de desarrollo y la conciliación entre las partes y se construyen y se constituyen una buena parte de las organizaciones de Estado. En materia de educación, por ejemplo, se concretiza -bajo el lema “*educación socialista*”- una educación laica y gratuita. En 1943 como garantía del artículo 123 alusivo al trabajo se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). En manos de Adolfo López Mateos la creación de vivienda alcanzó niveles muy elevados junto con la creación del Instituto de Seguro y Servicios Sociales de Trabajadores del Estado (ISSSTE) en 1959.

Para los estudios organizacionales se desarrolla a finales de la década de los cuarenta inicio de los cincuenta, *la escuela del comportamiento administrativo* en una metáfora compartida entre la mecánica y la orgánica, esto según Barba y Solís (1997). La escuela del comportamiento introduce cambios importantes al analizar que los actores de la organización poseen una racionalidad limitada y que las decisiones que toma el sujeto son las más adecuadas en determinada circunstancia Simon (1988), se propone el paso, *del sujeto económico* racional que vela por su propio interés y que posee información perfecta sobre las alternativas para su decisión, por lo tanto, esta es óptima, *al sujeto administrativo* quien busca alcanzar sus propios intereses pero no posee información perfecta y toma la decisión satisfactoria, es decir, existe una racionalidad limitada -lo que para la teoría económica sería mercados de competencia imperfecta con actores irracionales. La teoría desarrollada en las postrimerías de la segunda guerra mundial, tiene su detalle al restringir las decisiones a los fines y los fines de acuerdo a las preferencias, de acuerdo con esto el decisor que se encuentra en jerarquías más altas toma decisiones de acuerdo con los fines de la organización, en tanto más se descienda en la jerarquía las decisiones se alejan de los fines de la organización.

En México este paradigma organizacional se relaciona con otra serie de movimientos que se enlazan con lo político económico y social. Del general Cárdenas pasando por Manuel Ávila Camacho (1940-1946), Miguel Alemán Valdés (1946-1952), Adolfo Ruíz Cortines (1952-1958), Adolfo López Mateos (1958-1964) hasta Gustavo Díaz

Ordaz (1964-1970) fue el período conocido como *milagro mexicano*, durante el periodo de guerra y posguerra las tasas de crecimiento eran sostenidas, la política social constituía una parte fundamental de la política del Estado, a principios de 1973 el modelo de tipo Estadista comienza a sufrir un deterioro como resultado de la amplia política fiscal e intervención del Estado en la economía. La historia organizacional que versa durante la época es el apoyo total del Estado para la producción como lo hemos señalado con un tipo de producción taylorista fordista se pretendía generar un encadenamiento productivo hacia adentro que a su vez generara desarrollo que se encargaría de cerrar las brechas entre países menos industrializados

Para 1973 comienza una nueva fase de descenso capitalista mundial la organización que había dado fecundidad emprende nuevamente su muerte, la putrefacción de modelo keynesiano había comenzado a finales de los años cincuenta, en el ambiente político se afirmaba que con el modelo estatista había llegado la etapa de la desaparición de los ciclos económicos, que el sistema se encontraba en una fase perfecta siempre en crecimiento en todo el mundo.

Los trabajadores tenían grandes ventajas de seguridad social obtenidas, muchas de las veces, gracias a la acción organizada de grupos obreros, logrando beneficios plasmados en los contratos colectivos, aunque, la mayoría de las veces la única forma de organización obrera no era más allá de la organizada por las agrupaciones sindicales, muchas de ellas afines a un determinado partido político, las agrupaciones sindicales que destacan son la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y los campesinos en la Confederación Nacional de Campesinos (CNC). Sin embargo la historia daría una nueva lección de muerte y resurrección.

El movimiento contingente se desarrolla durante la década de los sesentas y los setentas, sin duda alguna rompe con paradigmas organizacionales pues se mueve entre la estructura y contexto y sobre todo pone en tela de juicio el *one best way* de la administración científica del trabajo y se establece el *all depends* (Woodward, 1975) y que las estructuras de la organización están en función de las variables contextuales (Pugh et. al., 1973). Estos cambios en los paradigmas organizacionales van gestando cambios en las esferas globales primero en la esfera productiva testigo del experimento realizado por Lawrence y Lorsch con la finalidad de hallar a las organizaciones que sean

eficientes bajo diferentes condiciones económicas para lograrlo hizo un experimento en tres organizaciones 1) plásticos, 2) alimentos y 3) embaces, la primera con un ambiente inestable, turbulento y complejo, la segunda con un ambiente más o menos estable, turbulento y complejo y la última con un ambiente estable, poco turbulento y poco complejo; como conclusión la primera tiene mayor capacidad de innovación y adaptación, la segunda con una capacidad mediana de innovación y adaptación y la tercera menor capacidad de innovación y adaptación lo cual quiere decir que las organizaciones con menor grado de complejidad tendrán un menor grado de diferenciación por lo que es más fácil su integración Lawrence y Lorsch (1973) estas nociones que en la actualidad nos parecen familiares resultaron toda una revolución paradigmática, un cambio de concepción en la manera de ver a la organización.

En el enfoque de la contingencia comienza el dominio de la metáfora orgánica que posteriormente es utilizada en la mayoría de los análisis organizacionales, aunque, el análisis primero se centraba en métodos cualitativos y prescriptivos, después se volvieron más cuantitativos y descriptivos (Barba y Solís, 1997). En la contingencia la estructura es vista como una variable dependiente con variables que pueden ser explicadas y medidas, el gran salto es ver a la organización como un sistema abierto.

En 1971 Estados Unidos sufre un deterioro en el crecimiento de su economía, más bien era nulo y las tasas de interés ya empezaban a ser demasiado altas, a raíz de este problema el presidente Nixon abandona el tratado de Bretton Woods (surgido al término de la segunda guerra mundial) y también lo hace el funcionamiento del patrón oro, las devaluaciones sufridas por el dólar ya eran lo bastante grandes para lograr un efecto contagio al resto de las economías, tras haber devaluado al dólar la economía mundial se recuperó a niveles mínimos, la mexicana lo hizo mediante la venta de petróleo en dólares. Así el dólar adquiere potestad ante las demás monedas sustituto del oro.

El alboroto político que existía por los movimientos políticos con simpatías políticas socialistas durante la década de los sesenta tenía que sufrir tropiezos, después del golpe de Estado en Chile que sirve como laboratorio experimental de las doctrinas económicas neoliberales queda instaurado el neoliberalismo en América Latina sus principales propuestas era la reducción del papel del Estado en la economía, la reducción de la

política fiscal, equilibrio de variables macroeconómicas como la inflación y las tasas de interés, abrir las fronteras y privatización.

En México al iniciar su sexenio el presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) hizo público el Programa Inmediato para la Reorganización Económica (PIRE), con el que se iniciaba la etapa neoliberal, obedeciendo a los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) (Izquierdo, 1999).

Estas políticas acordadas mediante cartas de intención tenían por objeto el equilibrio macroeconómico, para solucionar los fuertes déficits con el exterior; se introdujeron las llamadas políticas de estabilización, posterior a estas fueron las reformas estructurales de primera generación: apertura del mercado interno, desregulación y privatización, por su parte las políticas de estabilización consistían en: la reducción del déficit público, equilibrio en la cuenta corriente de la balanza de pagos y combate a la inflación.

La primera de las iniciativas del Consenso de Washington estuvo enfocada al control de la inflación, que implicó también una disminución intervencionista del Estado, es decir, sólo debiese encargarse de procurar los equilibrios macroeconómicos. Para la regulación del déficit público se tendría un recorte importante al gasto social. La baja en el gasto social ha generado para el Estado neoliberal fuertes déficits en cuanto a salud, educación y vivienda, así como el control oficial de los salarios ha generado una contracción en el mercado interno.

En esta oleada de cambios y transiciones comienza un serio interés por parte de los estudios organizacionales por el estudio de la organización y el ambiente, destacan autores que rescatan las categorías marxistas tales como: Benson (1977), Heydebrand (1977), Goldman y Van Houten (1977) quienes retoman el hecho de que la sociedad se encuentra dividida en clases sociales.

Estos acontecimientos de turbulencia entre el moribundo y el neonato del capitalismo no se presentan aislados, en las organizaciones se gestan una serie de cambios con los modelos desarrollados en Japón, Italia y Alemania mismos que tratan de regresar al obrero su conocimiento elementos como los círculos de calidad, el justo a

tiempo y la calidad total son los modelos que transferirán a otras organizaciones el modelo Toyota tardó demasiado tiempo en reconfigurar esta nueva cultura, ya había ajustado las maquinarias, los insumos con sus proveedores, un factor muy importante era ajustar el trabajo, en este sentido, se hizo flexible, polivalente y auto-controlado. La flexibilización de las actividades también supone una nueva forma de cooperación de los sindicatos, pues al pasar de contratos colectivos a personales y temporales provoca una baja regulación sindical, y los que se encuentran tienen que compaginar con la empresa.

Un poco de esto nos lo explica Demers el desarrollo de interpretaciones de tipo cultural, neoinstitucionalista –económico, político y sociológico-, como nuevas bases para analizar a la organización, la cultura como base importante de estudio de transferencia de modelos organizacionales se muestra como una realidad fragmentada y diferenciada

La transferencia de modelos organizacionales a raíz del éxito sobre todo japonés se extendió primero a países centro y estos a sus filiales periféricas como el nuestro, como hemos venido anotando los estudios de organizaciones retoman postulados de otras disciplinas tal es el caso del Origen de las Especies de Darwin, quien propone la adaptación de las especies para su supervivencia, realizando la metáfora con las transformaciones socioeconómicas que tienen su génesis en la década de los setentas (Demers, 2007), hay quienes imitan las acciones de sus semejantes para sobrevivir (Aldrich y Ruef, 2006). En este caso las organizaciones japonesas van marcando la pauta mediante la flexibilidad laboral y el achatamiento de las estructuras jerárquicas, la cultura de cooperación solidaria que los caracteriza ha hecho de esta forma productiva una oleada de innovaciones en tecnología blanda y dura, esta oleada de transformaciones en el management del modelo nipón hace que un gran número de organizaciones del resto del mundo se adapten a los modelos, tal es el caso de Ford y las maquilas instauradas en México (Reigadas, 1998)

Estos cambios en la organización vienen dados por la alta competencia, el mercado inserta a las organizaciones en la agresiva globalización², principal promotora de la rapidez competitiva entre las empresas multinacionales y locales (Ríos, 2003).

² aunque la globalización no resulta ser algo nuevo pues aun antes del propio capitalismo se dio un proceso de mundialización, el capitalismo no tiene la primicia de la globalización, éste término es promovido por la dama de hierro Margaret Thatcher y su frase “there is not alternative” hacia referencia a que no existía alternativa a la globalización de los procesos productivos

Conocemos que la mayoría de las cosas que *sabemos* no son por experiencias que hemos vivido nosotros, sino que son experiencias ajenas (Montaño, 2000), pero, también es cierto que las hacemos con una serie de elementos importantes para adoptar experiencias ajenas como lo es; la cultura de cada individuo, región, nación y continente (Magallón, 2008). En este sentido, retomamos la propuesta de análisis tres etapas para el proceso de construcción social.

- 1) Externalización. Realidad Social, mitos, ritos y símbolos
- 2) Objetivación. Se presenta como una realidad externa e inmutable
- 3) Internalización. El individuo incorpora dicha realidad excluyendo todo tipo de cuestionamientos (Montaño, 2000)

Existen diversas formas de estudiar a la transferencia organizacional desde los estudios organizacionales, tales como: la cultura, poder, nuevo institucionalismo y organizaciones flojamente acopladas; la primera por el hecho de que no sólo se transfiere un modelo sino también la cultura y todo lo que ello conlleva, el segundo son relaciones de poder entre economías de distintas naciones que imponen a países periféricos modelos de producción y no sólo eso sino al interior de la adaptación de modelos se puede apreciar esta serie de sofisticación de la explotación del hombre por el hombre mismo, partiendo de que cualquier relación que se dé bajo el capitalismo es explotada, mediante tres mecanismo fundamentales de isomorfismo: a) Coercitivo, que proviene de las influencias políticas y de los altos niveles de concentración, b) mimético, que resulta del combate a la incertidumbre debido principalmente al reconocimiento del carácter anárquico organizado y c) Normativo asociado a la profesionalización. Se basa en la importancia y legitimidad del conocimiento por lo tanto en la educación profesional especializada (Montaño, 2000).

Siguiendo a Montaño (2000) y a Ríos (2003) señalan que el isomorfismo asume la posibilidad de la transferencia de modelos, sin embargo, no contempla algunas de las particularidades que intervienen en su construcción y que amplían las posibilidades de una adaptación positiva:

- a) Enfatiza aspectos positivos de una práctica considera exitosa
- b) Oculta efectos negativos de la realidad (enfermedades de la excelencia)

- c) Privilegia de manera abstracta los aspectos formales y estructurales en detrimento de las socio-históricas.
- d) La construcción social y la difusión de modelos organizacionales se realiza en campos organizacionales específicos en los cuales intervienen diversos actores con intereses distintos.
- e) La transferencia de los modelos organizacionales conoce diferentes niveles de institucionalización. Modas pasajeras.
- f) La construcción de modelos tiene un dinamismo creciente. El número de profesionistas rebasa ampliamente las posibilidades de incorporación. (Montaño, 2000) (Ríos, 2008).

La transferencia de modelos ha sido en distintos niveles en un principio el tránsito metamorfoseado estructural fue a la base productiva, posteriormente la administración pública y por último a los servicios. Esta es la historia que ha versado en nuestro país, pero volvamos a nuestro análisis metafórico de las organizaciones.

Con la emergencia de la metáfora culturalista surgen cuatro enfoques: a) institucionalista, b) desarrollo organizacional, c) sistemas sociotécnicos y d) fenómeno burocrático; el primer enfoque dice que las organizaciones son vistas como instrumentos que también tienen vida propia, la institución esta más cercana a un organismo que responde y se adapta; el enfoque “b” se caracteriza por estar orientado a mejorar el desempeño de la empresa desde la perspectiva managerial; el tercero se enfatiza que es la técnica la que debe adaptarse a las necesidades del individuo y la sociedad y no al revés; la última pertenece a los estudios empíricos realizados por Crozier destaca las relaciones de poder.

Para la teoría organizacional en la época de posguerra se presenta una hegemonía de la metáfora culturalista, aunque enfocada a una serie de elementos reducidos al campo del management con la cultura corporativa que no es más que generar una serie de valores, encaminados para alcanzar los objetivos de la empresa, esta prostitución del carácter antropológico que venía desarrollando la cultura queda en una práctica usual entre los estrategas de las multinacionales.

Así como la cultura corporativa nos dicen algunos autores es de gran importancia para el desempeño de la empresa (Deal y Kennedy, 1985), es decir que los trabajadores dentro de la organización internalicen los valores, filosofía y objetivos para que la empresa cumpla con la finalidad de la búsqueda de la ganancia. En este sentido, poner *patas arriba* la cultura corporativa y a través de la cultura ya existente en una determinada comunidad ritos, valores, creencias, hábitos y costumbres generar desarrollo regional sustentable y sostenible.

Un enfoque crítico que ha destacado es el de la antropología de las organizaciones, Chanlat plantea que el hombre es un ser simbólico.

“todo ser humano y toda sociedad humana se representan de una manera u otra y, por ello mismo, le dan sentido. La imaginación simbólica buscará representarse ante todo lo ausente, lo imperceptible, lo inexplicable... En cuanto marco particular de la experiencia humana, la organización es un lugar que hace surgir toda una simbología” (Chanlat, 1994: 331)

Lo que aquí se plantea es aquello que la científicismo en su más dogmática practica ha quitado del estudio, es decir, lo enfocado al ser de humano *versus* el saber hacer del humano, es decir, necesitamos una nueva cosmovisión que permita equilibrar el mundo de las ciencias, la economía, la sociología, antropología, política y los estudios organizacionales en el ámbito *interno del ser* “*El desarrollo interno del ser ha quedado abrumado por el peso de lo técnico-económico y los valores exotéticos (externos al ser humano)*” (Prudenciano Moreno, 2007 : 98) en este sentido, la antropología de las organizaciones brinda este aporte significativo a los estudios sociales.

2.4 Intimidad entre conceptos y concepciones

Discutir acerca de las concepciones sobre organización es una amplia, compleja y difusa tarea, sin embargo, es esencial para poder desarrollar nuestro trabajo, en este sentido, sólo trataremos algunos conceptos que consideramos relevantes para nuestro estudio. En lo que sigue encontraremos algunas nociones sobre organización y enlaces con los conceptos de antropología. Es pertinente preguntarnos por qué discutir conceptos de antropología si nuestro análisis es organizacional, la respuesta resulta evidente pero no sencilla, nuestra pregunta de investigación principal tiene que ver con la investigación de

la vida simbólica en específico el discurso de los actores que influyen en la construcción de estrategia, la vida simbólica y el discurso nos remite a la cultura y ésta como fundamental rama de estudio a la antropología, pues constituye su elemento de estudio, peor aún, los estudios organizacionales tienen como característica la multidisciplinariedad y con ello un análisis que logre llegar a un punto de encuentro entre ambas disciplinas.

Versa en los textos de Teoría Organizacional que vivimos en un mundo de organizaciones nacemos en ellas y en ellas morimos (Hall, 1996) por lo tanto "*La teoría Organizacional no es un pasatiempo de 'contacto'*" (Pfeffer, 2000: 293), constituye un campo de estudio difícil de asir, diversos estudiosos han trabajado el fenómeno organizacional y sus esfuerzos son relevantes; haciendo un recorrido desde la Administración Científica de Taylor; los estudios de Hawthorne con el equipo de Elton Mayo y la escuela de las Relaciones Humanas en Estados Unidos; Pugh, Joan Woodward y el grupo de Aston en el movimiento contingente Inglés como respuesta a los estudios norteamericanos; Michael Crozier con el análisis estratégico organizacional desde Francia; Gran Bretaña con Stewart Clegg y sus aportes al análisis y crítica de la Teoría de la Organización; las contribuciones al análisis estratégico desde Canadá de Henry Mintzberg y México con Luis Montaña y Antonio Barba como autores relevantes en el estudio de organizaciones.

La vida del estudio de las organizaciones es aparentemente joven, si nos remitimos al estudio de las organizaciones en su corriente dominante y crítico, el objeto de estudio resulta difuso, complejo, dinámico y diverso, debido a la gran cantidad de organizaciones que existen, complejo, por las variables que intervienen y por las variadas dimensiones, cambia con el paso del tiempo, y confluyen distintas disciplinas (Montaña y Rendon, 2000)

Muchos de los conceptos trabajados en las ciencias sociales tienen su origen en las ciencias naturales y las ciencias exactas. El concepto de organización etimológicamente hablando es muestra de ello, al respecto vale la pena revisar cuál es la concepción de organización en la biología.

Existe en ciencias de la salud la idea de que "*...el medio ambiente influye a todos los factores químicos y bióticos que rodean al organismo*" (Hill, 1980: 1) y que el organismo y medio ambiente se definen el uno en función del otro, un ejemplo de ello lo

constituye el humano las nociones más tradicionales creen que el humano es un organismo, sin embargo, si miramos un parásito dentro de un humano, el parásito es un organismo y el humano su medio ambiente, ante estos planteamientos de que no existe una sólo forma de mirar las cosas, Richard Hill llega a las siguientes conclusiones:

- (1) Los organismos están en un estado de intercambio dinámico con su medio ambiente.
- (2) Tanto los átomos como las moléculas pueden formar parte de un organismo o del medio ambiente... no resulta nada fácil afirmar dónde el medio ambiente termina y el organismo empieza. Los límites materiales entre uno y otro no están claramente definidos.
- (3) Pero lo que es aún más importante, el organismo no es una entidad. No es un objeto. Supóngase que, en un determinado momento, se marca cada átomo del cuerpo de un animal adulto, y dos años después se examina de nuevo. Algunos de los átomos marcados habrán desaparecido, habrán pasado al mundo exterior y sido reemplazados por nuevos átomos no marcados, obtenidos a partir de éste... el material necesario para la construcción de un organismo no persiste a lo largo del tiempo. Entonces ¿qué persiste? La organización (Hill, 1980: 2)

A esto agrega, un organismo es una organización que se automantiene y a este proceso se le denomina homeostasis. La homeostasis hace referencia directa a la célula que es la unidad funcional básica del ser vivo y el líquido que se encuentra en el espacio entre célula y célula se le denomina extracelular o ambiente interno del cuerpo, es donde viven las células y cada sistema orgánico del cuerpo desempeña una función específica en la homeostasia (Guyton, 1987). Estas nociones de organismo tienen repercusiones directas en la teoría organizacional, pues constituye el aparato de ideas que se encuentra en el terreno organizacional (Montaño y Rendón, 200)

Este es amplio y complejo campo donde se mueve el estudio de organizaciones, nociones que desde la biología se trasladan a las ciencias sociales, podemos ubicar desde los enfoques modernos hasta los más contestatarios que encajan en aportes posmodernos que contribuyen a la riqueza del análisis social y al difuso análisis organizacional (tocados someramente en la parte inicial de este documento), en este sentido, existen puntos de quiebre en las definiciones de organización; Burrell, Gibson y Morgan (1985) considera que las tesis centrales de organización están basadas en la filosofía y teoría de la sociedad, otros, plantean que las definiciones no tienen mucho sentido más bien un enfoque más razonable consiste en comprender lo que se está

estudiando, Pfeffer (1992) por su parte plantea; lo que sabemos de organizaciones es consecuencia del modo en que se han planteado las cuestiones, aquí, retomamos lo que autores clásicos dicen sobre la definición de organización y objeto de estudio de la misma, aunque no precisamente se anclan en el estudio de organizaciones:

Weber... distingue al 'grupo corporativo' de otras formas de organización social. El grupo corporativo involucra una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas... hasta donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función de regular es ésta, la de fungir como jefe o 'cabeza' y por lo general tiene un personal administrativo (Hall, 1996: 30)

A la idea de grupo corporativo Weber agrega que el contacto en las organizaciones es interactiva más que comunal distinguiéndola de otras entidades sociales como la familia, que las organizaciones realizan actividades con propósitos de una clase específica, las organizaciones trascienden las vidas de sus miembros y tienen metas y las organizaciones están diseñadas para hacer algo (Hall, 1996).

Weber, uno de los máximos representantes de la sociología, es también referente en los estudios organizacionales sobre las categorías de poder, dominación y autoridad utiliza éstos como sinónimos y los define como posibilidad de hacer a través de otros, una aportación clásica de Weber es la dominación legítima, o sea *"la probabilidad de hallar obediencia a un mando determinado, puede fundamentarse en diversos motivos: puede depender directamente de la constelación de intereses, o sea de consideraciones utilitarias de las ventajas, o puede depender también de la mera costumbre...la dominación suele apoyarse interiormente en motivos jurídicos, en los motivos de su legitimidad."* (Weber, 1992: 706, 707). En este aspecto se puede coincidir con Weber respecto a la fuente de poder pero además agrega la incidencia del conocimiento de operaciones que ciertos técnicos (desposeídos) pueden tener y con ello poseer un margen de negociación.

Otra noción clásica de organización es la que ofrece

Barnard su definición de organización es 'un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas' (Barnard, 1938: 73). Las actividades se realizan mediante una coordinación consciente, deliberada y con propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos (Hall, 1996: 30)

Otra definición a resaltar es la marxista aunque él no se encargó de estudiar a las organizaciones propiamente dichas, se observa bajo la noción de *praxis*, autores como Benson, Heydebrand, Goldman, Van Houten, Braverman, Gvishiani han estudiado a las organizaciones desde la perspectiva marxista, sin embargo, no ha tenido un impacto determinante en el análisis de las organizaciones, ha estado más enfocada a las dimensiones económicas.

Hasta aquí hemos señalado las definiciones clásicas, existen algunas contemporáneas pero ninguna de ellas ha tenido singular éxito una de las más destacadas es la de Etzioni y Scott:

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias

Scott agrega”

“... las organizaciones se definen como colectividades... que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante... queda claro que las organizaciones tienen características distintivas a parte de la comunidad y especificidad de metas. Estas influyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permiten que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes” (Hall, 1996: 31)

Por su parte Scott tiene una visión social al decirnos que se trata de colectividades cuyas fronteras no son del todo claras aunque comparten cosas como la consecución de metas la cual permite agregar elementos flexibles y permeables aunque como anota Pfeffer

“...es más probable que las organizaciones tengan una meta de supervivencia y autoperpetuación que otros grupos sociales; posean fronteras más claramente definidas, demarcadas y defendidas y a menudo guardan cierta relación formal con el Estado que reconoce su existencia como entidades sociales definidas, obligadas a pagar impuestos” (Pfeffer, 2000: 9)

Estas dos últimas definiciones parecen dejarnos más o menos claro lo que entendemos como organización proporcionando lo indispensable para encuadrar a una, referida y encasillada en los términos clásicos de organización moderna, sin embargo, qué pasa con organizaciones que por su origen y contexto no poseen fronteras

específicas, claras y determinadas, otro problema que desde un punto de vista personal nos inquieta es; saber qué hacen los estudios organizacionales, sí todo se torna color grisáceo a veces más oscuro que gris, es decir, no podemos distinguir exactamente lo que hacen los estudios organizacionales, tal vez la confusión comienza al tratar de ver a una organización como sinónimo de empresa que maximiza el beneficio, quizá pensar en la materialización de la organización como una fábrica industrial clásica, pero qué pasa con organizaciones flojamente acopladas, entran en el *más o menos* que trata Etzioni, en estos términos Pfeffer nos plantea:

“1) lo que sabemos sobre organizaciones es consecuencia del modo en que se han formulado y planteado las cuestiones; 2) la manera en que se hayan planteado las cuestiones es, en buena medida, función de la organización del campo de su tamaño, crecimiento, índole interdisciplinaria, etc., y del contexto social en el que el campo se encuentra inserto, incluyendo los periodos de tiempo históricos en que fue construida la teoría de las organizaciones” (Pfeffer, 1992: 14).

Y no es tarea fácil plantear una discusión sobre organización y teoría de ellas, ya que, hablamos de una serie de cuestionamientos ontológicos de las ciencias sociales, ubicarnos en la dimensión tiempo es en sí un problema pues el desarrollo no es lineal, en la discusión de (pre/anti/post/des/hiper/tras) modernidad, marcamos cuatro divisiones de la modernidad según una clasificación de Marshall Berman (1984) citado por Prudenciano Moreno (2007)

- a) Primera modernidad de 1492 a 1798
- b) Segunda modernidad de 1798 a 1945
- c) Tercera modernidad 1945 a 2060
- d) La premodernidad 1492 hacia atrás

Las fases representan cortes históricos y las respuestas culturales que de ese hecho han emanado (Prudenciano Moreno, 2007: 99), las fases representan cambios paradigmáticos y un paradigma “is a systematic set of ideas and values, methods and problema a fields, as well as standard solutions, that explain the world and in form action” (Clarke y Clegg, 1998 : 9)

Cuadro 2.1: Pensadores de la modernidad y aportes		
Francis Bacon	(1551-162)	Pionero del método científico
René Descartes	(1556-1650)	Fundador del racionalismo
Isaac Newton	(1643-1727)	Teoría de la gravedad
Gottfried Wilhelm Leibniz	(1646-1716)	Cálculo infinitesimal
Real academia de las ciencias de Francia	(1666	Organización institucional de la ciencia
Francois Quesnay	(1694-1774)	Teoría naturalista de la economía
Claude Henri Saint Simon	(1760-1825)	Pionero de la organización industrial

Fuente: Prudenciano Moreno, 2007: 94)

Estos cortes culturales cambian drásticamente el ambiente de las organizaciones el desarrollo de la sociedad en general, gira entonces, torno a una visión científicista y funcionalista de las cosas, según el cuadro 1. En el sentido que hemos venido trabajando este apartado, la antropología vista por las demás ciencias sociales como la “menos científica” tiene una visión de organización muy parecida a la que algunos estudiosos de organizaciones han elaborado.

El individuo duerme y se despierta en su casa, en un hotel, en un campamento o en alguna institución se ella Sing Sing, un monasterio o el internado de un colegio. Cada uno de ellos representa un sistema de actividades organizadas y coordinadas en el cual se presentan y reciben servicios; en la que se promueve de un abrigo material con un mínimo o máximo de “confort”; donde se vive a costa de alguien o se paga por ello; que reúne un grupo organizado de personas que lo administran, y que está sometido a una serie de reglas, más o menos coordinadas, que los ocupantes deben seguir. (Malinowski, 1967: 60)

Malinowski se basó en el método científico para analizar al humano, plantea en su obra *“Una teoría científica de la cultura y otros ensayos”* que es una idea descabellada el estudio del hombre pues otras disciplinas muy antiguas como: la filosofía moral, la teología e interpretaciones del viejo derecho y la costumbre han tratado de estudiar al hombre y la antropología como la ciencia del hombre –en un sentido amplio- fue la última en llegar. Malinowski se pregunta en qué sentido el humanismo puede ser científico “...el punto de vista funcional nos permite determinar el contenido práctico de un símbolo y probar que en la realidad cultural una palabra o cualquier otro acto simbólico cobra existencia sólo a través del efecto que produce” (Malinowski, 1997: 35) continúa diciendo

el punto que interesa es saber si somos capaces de aislar una serie relacionada de fenómenos siempre sobre una base científica o nos apoyamos en suposiciones arbitrarias, además debemos introducir el factor tiempo, es decir, la existencia del cambio social, indica más adelante que *“la antropología científica se basa en una teoría de las instituciones, esto es, en el análisis concreto de las unidades típicas de una organización”* (Malinowski, 1997: 55) a esto agrega *“el rasgo esencial de la cultura tal como la vivimos y experimentamos, como la podemos observar científicamente, es la organización de los seres humanos en grupos permanentes”* (Malinowski, 1997: 56), tenemos entonces que la cultura la podemos estudiar dentro de una organización pero *“la cultura... incluye también algunos elementos que permanecen aparentemente intangibles fuera del alcance de la observación directa, y cuya forma ni cuya función resultan evidentes. Nos referimos, por lo común, a ideas y valores, a intereses y creencias; analizamos motivos en los cuentos populares y concepciones dogmáticas en las investigaciones sobre la magia o la religión”* (Malonowski, 1997: 85). Podemos decir entonces que la idea más tradicional de la cultura en la antropología es que el estudio también de organizaciones o instituciones como lo utiliza nuestro autor y que el análisis se manifiesta en los efectos que producen dichas acciones simbólicas.

Ahora bien, la corriente tradicional funcionalista a la que pertenece Malinowski, no es la única que existe dentro de la antropología, está la interpretación con orientación marxista, parte de la existencia de clases sociales se apoyan principalmente en el primer libro de *El capital*, con especial desarrollo en la década de los sesentas en Francia, Gran Bretaña, Sudafrica, India, Holanda, países Escandinavos, Canadá y América Latina este enfoque tiene su origen en la ex Unión Soviética en la década de los veinte (Barnard, 2000). Más específicamente, la corriente marxista dentro de la antropología tiene que ver con el método concreto–abstracto–concreto es el utilizado por Marx, en donde *“...en general Marx termina diciendo que el verdadero método científico es aquel que va de lo simple a lo concreto en el pensamiento, aunque lo concreto sea el verdadero punto de partida.”* (De la Garza, 1983: 13), según Marx lo concreto es concreto porque es síntesis de muchas terminaciones, por tanto unidad de lo múltiple. Por ello, aparece en el pensamiento como proceso de síntesis, como resultado y no como punto de partida si bien sea el punto de partida efectivo y por ello también el punto de partida de la intuición y de la representación. El punto de partida es la negación de la afirmación, de esta manera el método de la investigación científica procede, en el conocimiento y reproducción de la

realidad, del dato de hecho, de la creación empírica. Es verdad que para Marx el pensamiento procede de la realidad a través de la intuición y la representación sensible, pero la realidad en su concreción no debe confundirse con aquella concreción del pensamiento que aparece como producto de un procedimiento que necesariamente deriva de una abstracción racional de los elementos que constituyen la realidad.

Entonces, la incidencia del objeto hacia el sujeto para Marx nunca es vista como una relación puramente sensorial, contemplativa, sino como una relación dialéctica, donde la una implica a la otra y viceversa en forma de praxis (carácter transformador a diferencia de Feuerbach), es decir, las consideraciones históricas sociales, son la fuerza de esta teoría por tanto desecha las nociones individuales. En breve este es el método marxista y que retoma la antropología, aunque también parte del estudio antropológico es la superestructura como la religión (Barnard, 2000), en esencia la cultura está determinada por la clase social y del desarrollo del capitalismo o la ausencia del mismo en determinadas organizaciones. Otro autor representativo del marxismo en el estudio de la cultura es Roseberry (1991) se preocupa por presentar las antinomias que existen entre las diferentes visiones antropológicas entre la económica y la simbólica la primera materialista y la segunda idealista.

Una parte esencial de nuestro estudio lo constituye el simbolismo, al respecto son dos grandes corrientes dentro de la antropología que son: la antropología estructural y la antropología simbólica, polarizadas en la escuela francesa (análisis estructuralista) y la norteamericana y británica (con énfasis empirista y dinamicista respectivamente), pero se encuentra una nueva corriente del simbolismo: la que se inserta en la antropología cognitiva. (Sperber, 1988)

Sperber anota como vida simbólica *"...a toda actividad en la que los medios puestos en juego me parecen netamente desproporcionados respecto al fin explícito o implícito, ya sea a fin de conocimiento, de comunicación o de producción; es decir, toda actividad cuya razón de ser se me escapa"* (1988: 25) a esto agrega el simbolismo es un sistema de signos y por ello como lengua propiamente dicha depende de una semiología.

Hasta ahora hemos hablado de definiciones sobre organización de estudiosos de organizaciones y de antropólogos, mostramos que hay similitud en lo que entienden,

acerca de organización sobre todo de aquellas que tienen tendencia al funcionalismo. Ahora nosotros tratamos de reunir aspectos de una manera somera sobre organización basados en puntos esenciales sobre organización. Para nosotros la organización es la unidad de síntesis y significación de los fenómenos sociales que dan sentido a la sociedad y a la vida humana. La razón por la que denominamos a la organización una síntesis y significación, es porque confluyen una serie de elementos biopsicosociales (Chanlat, 1994) que son explicadas por diversas ciencias como; las sociales, naturales, humanas, históricas, psicológicas que se objetivizan como verbo y como sustantivo en una organización, pero como anotamos líneas arriba, sólo por razones fisiológicas podemos estudiar un reducido número de ellas con variables determinadas haciendo uso coherente y respetable de las diversas ciencias que conforman a la organización, estas características muestran no sólo su complejidad sino la riqueza en el análisis y en la interpretación del mundo y la vida, por esta razón creemos que no existe una definición de organización y que tampoco debiera existir una, pues la forma en la que cada sujeto social interpreta la vida es también múltiple, sin que el análisis organizacional se reduzca a un relativismo creemos por el contrario que las interpretaciones de la vida que confluyen en las organizaciones nos ayudan a conocer nuestra realidad para poder transformarla.

La no determinación de los conceptos es la constante, pero es lo que hace interesante y complejo el análisis del estudio de las organizaciones, el simbolismo concretamente el lenguaje en su forma discursiva ya que en palabras de Foucault (1996) el análisis del lenguaje tiene en el discurso algo más que hablar, algo más que comunicarse es interpretar los silencios, lo no dicho, en otras palabras es analizar el lenguaje en su construcción misma, tiene entonces un carácter de construcción en el mismo momento que se habla, es capaz de recoger elementos que conforman la cultura de los actores de la organización, es más tiene el discurso el análisis del proceso histórico de los actores

“...En líneas generales, se refiere al intento de estudiar la organización del lenguaje por encima de la oración o la frase y, en consecuencia, de estudiar unidades lingüísticas mayores, como la conversación o el texto. De hecho se deduce que el análisis del discurso también se relaciona con el uso del lenguaje en contextos sociales y, concretamente, con la interacción o diálogo entre los hablantes.” (Stubbs Michael, 1987: 17)

Desde esta perspectiva analizamos el lenguaje es decir, desde los lentes del discurso, sin embargo el discurso es una construcción que se genera a partir de la cultura y está a través de las condiciones materiales que tengan los actores organizacionales es por ello que nos vemos en la necesidad teórica de señalar brevemente algunas concepciones de la cultura.

El campo de análisis del lenguaje ha sido el centro de análisis de la antropología, filosofía y comunicación, sin embargo, trataremos de dar el enfoque organizacional vía análisis de la estrategia mediante la interacción de ambas. Pues, la mayoría de los análisis y estudios de caso que existen son de antropólogos ya constituye su elemento esencial de trabajo, aunque los estudios organizacionales han aportado trabajos sobre el binomio organización-cultura aun nos quedamos lejos de una cohesión pues desde mi punto de vista las tesis revisadas parecen perderse en el análisis, me refiero a que parece que uno estuviera leyendo una tesis de otra disciplina como la antropología y no necesariamente un estudio organizacional de ahí mi redundante y necio interés sobre el manejo del análisis organizacional.

2.5 Metáforas del análisis organizacional

La cultura entonces hace referencia a la vida dentro y fuera de la organización. Los estudios organizacionales han basado su análisis mediante el planteamiento de metáforas como una forma de comprender y analizar a las organizaciones, tiene su planteamiento en la década de los ochenta, este análisis niega la formalidad del lenguaje y lo trata de no hacer literal, Alvesson (1995) plantea que la metáfora tiene un papel como herramienta metodológica y epistemológica. El cuadro 2 plantea un esquema con las principales características de las metáforas en el desarrollo de los estudios organizacionales.

Cuadro 2.2

Desarrollo de los Estudios organizacionales según sus metáforas

Autores Representativos	Escuela	Sistema	Problemática principal
Metáfora mecánica 1900-1930			
Taylor, Fayol, Glick y Urwick	Administración científica	cerrado	búsqueda de la eficiencia y el control del trabajo
Metáfora Orgánica (1930-1940)			

Parker Follet, Chester Barnard, Elton Mayo y Roethlisberger y Dickson	Relaciones Humanas	Cerrado Natural	Problemas Humanos relacionados con la crítica a la Administración científica y grupos informales
--	--------------------	--------------------	--

Metáforas Mecánica y Orgánica (1940-1960)

Simon, March	comportamiento	Cerrado	Metas y la formación de la estructura
Max Weber y Merton	Burocracia	Cerrado	Racionalidad explica a las organizaciones

Metáfora Orgánica (1945-1980)

Cualitativos: Thompson, Udy, Woodward, Pugh y Blau	Contingencia	Abierto	Calidad de vida, eficiencia y ambiente
Cuantitativos: Lawrence y Lorsh	Contingencia	Abierto	Calidad de vida, eficiencia y ambiente
Philip Selznick, Berger Luckman, Meyer, Dimaggio	Institucionalista	Abierto reconoce el cerrado	Procesos por el cual las org. Desarrollan estructuras
Kurt Lewin, Likert, Mc Gregor y Mouton	Desarrollo organizacional	abierto	Mejora de la organización managerial
Tavistock, Albert Kenneth, Rice	Situación sociotécnica	Abierto	Resultados sociales y técnicos
Crozier	Fenómeno burocrático	Abierto	Relación con el poder

De lo organizacional a lo social (1970-1975)

Benson, Hall, Cook, Litwak y Hilton Lehman	Redes interorganizacionales	Abierto	Nueva presencia de la Economía política. Análisis interorganizacional
Williamson Ouchi	Análisis Transaccional	Cerrado	Neoclásica dentro del equilibrio estable
Pfeffer y Salancik	Dependencia de los recursos	Abierto	enfatisa la adaptación la organización debe ser entendida en el contexto
Hawley, Campbell, Hannan y Freeman	Ecología poblacional	Abierto	Desafía varias características del modelo de adaptación y propone un modelo de selección de cambio organizacional

Metáfora Cultural (1980-)

Meyer y Rowan	Teoría Institucional	Abierto	Las sociedades modernas poseen reglas institucionalizadas y patrones complejos
---------------	----------------------	---------	--

Fuente: Elaboración propia en base a Barba y Solís (1997)

A lo largo de este capítulo hemos planteado de manera muy sintética a la metáfora mecánica y la metáfora orgánica. El comportamiento espontáneo o inesperado es sólo un comportamiento no planeado. La organización es definida dentro de los elementos formales. Montaña (2000)

Nuestro estudio retoma las ideas de Smircich (1983) y Barba (1997) la idea de que la cultura organizacional es vista como una parte crítica

“... la cultura expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado”
(Barba, 1997: 82)

Nos continúa diciendo Barba la cultura concebida como un conjunto de valores y creencias tiene funciones muy importantes a) *transmite un sentido de identidad*; b) *facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo*; c) *la cultura incrementa la estabilidad del sistema social*; d) *la cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además puede guiar y modelar la conducta* (Barba, 1997: 82) bajo estos planteamientos teóricos es donde pretendemos discutir nuestro análisis.

El cruce entre organización y cultura se ha dado principalmente desde cinco vertientes: a) comparación del management, b) cultura corporativa, c) simbolismo organizacional y d) procesos inconscientes de organización (Smircich, 1983). Dos son las metáforas que se han desarrollado la mecánica y orgánica (Smircich, 1983 y Barba, 1997), la primera se ubica en la producción en masiva con ambiente cerrado y la segunda con la producción flexible con ambiente abierto.

Tenemos entonces que la cultura es un campo amplio hablar de ella implica en sí misma innumerables tesis con variadas discusiones, incluso sólo en el campo de las organizaciones, por esta razón vamos interrumpir este escrito y en nuestro próximo capítulo vamos a centrar el análisis en la estrategia y la cultura pero no toda la cultura esencialmente estudiamos al lenguaje, pero en su análisis del discurso, este análisis nos servirá como lentes teóricos para analizar al Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI)

CONCLUSIÓN

El análisis de las organizaciones es complejo y complicado, por este motivo representa un reto para los estudiosos de las mismas, hemos planteado las nociones principales de la corriente moderna funcionalista y la corriente crítica. Acentuamos las características de la visión funcionalista como una visión que considera a la organización como un sistema de equilibrio en que reina el orden, la armonía y el consenso, si bien existen disfunciones en el sistema de equilibrio, el sistema posee los mecanismos que le permiten recuperar el equilibrio perdido, por su parte la visión crítica se basa por una parte en la cuestionamiento al sistema de equilibrio y cerrado de la visión funcionalista y por otra en la focalización del poder como primer factor de la dinámica organizacional, la importancia acordada al contexto socio-histórico de la acción y la utilización de métodos no-positivista.

En otro apartado hemos definido la organización para los teóricos más relevantes, pasando desde las nociones de las ciencias naturales, las ciencias sociales hasta las organizacionales, con la finalidad de construir lo que nosotros entendemos por organización, cabe recordar que es: unidad de síntesis y significación de los fenómenos sociales que dan sentido a la sociedad y a la vida humana, generalmente se ve a la organización como la unión de personas con finalidades más o menos específicas, sin embargo, para nosotros es algo más trascendente retomando la idea que desde que nacemos hasta que morimos nos encontramos en mundo organizacional, el hecho de estar participando en una organización en todo momento, son éstas las que producen y reproducen el comportamiento general y viceversa es una cuestión que se encuentra en movimiento, si a esto le agregamos el aspecto cultural sugerimos entonces que el simbolismo se traslada de un lugar a otro vía los actores que participan en la organización y que los comportamientos al mismo tiempo que se van quedando en el inconsciente a

manera de comportamiento se van reproduciendo, por citar un ejemplo la identidad que genera las organizaciones como el estudiar en una determinada escuela y comportante de una manera más o menos similar al resto de los compañeros, no sólo al interior de la escuela sino que este comportamiento se va reproduciendo en la significación y composición del humano mismo la noción que aquí planteamos no se pelea con las otras nociones simplemente a nosotros nos hace sentido para el estudio de CENTLI.

Por otra parte planteamos de manera esquemática el análisis metafórico que se han planteado en los estudios organizaciones bajo la idea de Alveson (1995) de que la metáfora tiene un papel como herramienta metodológica y epistemológica, Estos planteamiento teóricos resultan importantes para ir dando estructura a nuestra investigación pues dentro de la cultura existen diferentes visiones desde la antropología hasta los estudios organizacionales. En el capítulo uno plateábamos el objetivo de analizar el discurso de los actores que influyen en las estrategias que le dan permanencia a CENTLI en términos teóricos para plantear este análisis debemos ir dilucidando los cómo desde los estudios organizacionales y diferenciar los análisis que no funcionan a nuestro objetivo es por ello que en el siguiente capítulo planteamos teóricamente el análisis estratégico y su relación con el análisis del discurso.

En este capítulo nos quedan claras por lo menos tres cosas:

- a) Existen por lo menos dos corrientes bajo los cuales se puede analizar a las organizaciones, desde la perspectiva funcionalista y la perspectiva crítica.
- b) El término organización tiene diferentes visiones de acuerdo a la parcela de conocimiento en que la queramos ver una es la de las ciencias naturales y otra la de las ciencias sociales, sin que una se contraponga las concepciones resultan interesantes si queremos hacer un análisis desde un punto de vista organizacional. Es por ello que nosotros miramos a la organización como unidad de síntesis y significación de los fenómenos sociales que dan sentido a la sociedad y a la vida humana.
- c) Para analizar el discurso de los actores de CENTLI hicimos un breve recorrido por la cultura, nociones de la antropología y la noción de metáfora cultura desde los estudios organizacionales.

En este sentido, realizamos la primera parte de nuestro objetivo plantear la discusión teórica sobre las concepciones de organización y de organización y cultura, dedicamos el siguiente capítulo a plantear las cuestiones teóricas sobre estrategia y discurso vía por la cual analizamos a la organización.

3

Capítulo

Marco teórico

Segunda parte:

Lenguaje-discurso,

Discurso estratégico

“En el arte de la guerra no existen reglas fijas
las reglas se establecen de acuerdo
a las circunstancias”

“Someter al enemigo sin luchar
es la cúspide de la habilidad”
Sun Tzu

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo dos cuestiones; la primera plantear los principales análisis del lenguaje, posteriormente la relación que existen entre el lenguaje y el discurso, y entre el discurso y la estrategia, el segundo objetivo es revisar de manera escueta las escuelas que estudian a la estrategia vista esta ya como un discurso, con la finalidad de sustentar un precedente teórico para el estudio del Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI)

El capítulo consta de once partes, en la primera revisamos el concepto de estrategia en lo general y planteamos un esquema de la estrategia a lo largo del capítulo; en la segunda, describimos a la escuela del diseño, sus premisas básicas y en que consiste; en la tercera, continuamos con la escuela de la planificación con sus perspectivas generales; en la cuarta la escuela del posicionamiento donde terminamos por desarrollar a las escuelas prescriptivas; en la quinta parte pasamos a las descriptivas con la escuela empresarial que pone énfasis en el líder y sus aptitudes plantea como

aporte importante la idea de la visión; por su parte la escuela cognoscitiva tiene como aporte principal entender el proceso de la estrategia; en la parte siete se encuentra la escuela del aprendizaje señala que las organizaciones aprenden con el tiempo, hasta aquí llega la parte de las escuelas que se encargan de la descripción del proceso de estrategia; continuamos con la escuela del poder encara al proceso de estrategia como un proceso abierto subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares; cerramos con la escuela cultura quien es el espejo de la escuela del poder donde el proceso de estrategia es un proceso de interpretación social.

En la parte once hacemos los planteamientos teóricos referentes al discurso y a la interrelación que existe con la estrategia. En general este apartado permite que el capítulo cinco tenga un sustento teórico ya que el análisis del discurso en la estrategia ya ha sido analizado por Knights y Morgan (1989) que considera a la estrategia como un discurso en si mismo y que las corporaciones toman a la estrategia como el medio más adecuado para resolver sus problemas.

3.1 Del lenguaje al discurso

Esta investigación en un inicio se había concebido como un análisis del lenguaje de los actores que intervienen en la construcción de las estrategias que le han permitido sobrevivir a la organización Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa, en la medida que fuimos indagando sobre las teorías del lenguaje nos percatamos que el análisis era limitado, en el sentido, de que hacer un análisis del cómo y para qué hablan los actores nos resultaba poco útil para nuestros fines del análisis organizacional. A continuación vamos a presentar primero una síntesis teórica de lenguaje y después como llegamos al discurso y por último como lo interrelacionamos con la estrategia.

Retomando el capítulo dos acerca de la metáfora Montaña Hirose considera que *“Las metáforas han sido incorporadas más como herramientas metodológicas que como el reconocimiento de un fenómeno social complejo”* en ese sentido, podemos anotar que analizar desde el punto de vista del lenguaje y el discurso no son más que donde se desliza la metáfora cultura y en si misma el lenguaje y el discurso terminan siendo una metáfora en la que los discursos son introducidos a la organización que “proporcionan

nuevos sentidos a sus valores y practicas con el objeto de enfrentar disturbios contextuales” (Knights y Morgan, (1991).

La metáfora para Morgan igual que para Montañó es un elemento metodológico, para Octavio Paz es vista como la creación de una nueva realidad y para Derrida el lenguaje siempre es un planteamiento metafórico; para Von Foreste, la metáfora aparece siempre en el ámbito de la invención, en un contexto connotativo, mientras que el descubrimiento pertenece a la esfera del contexto denotativo, en este sentido, la función del lenguaje es muy diferente: la invención implica que el lenguaje crea al mundo, mientras que en el descubrimiento, el lenguaje es reducido a una mera imagen del mundo, entonces tenemos dos posturas una que construye al mundo en un proceso creativo y otra que solo representa la imagen del mundo.

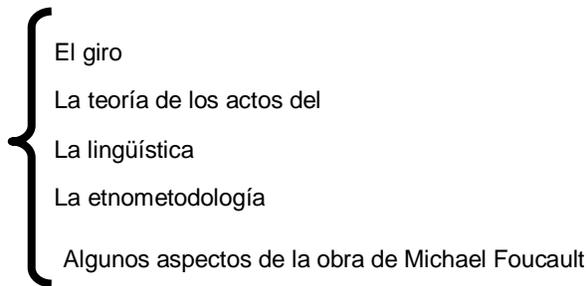
En un sentido filosófico de Lucke el lenguaje tiene una connotación divina

“El hombre tiene disposición para formar sonidos articulados. Dios habiéndole propuesto que el hombre fuese una criatura social lo hizo no sólo con una inclinación y bajo una necesidad de tener buen trato con lo de su propia especie, sino que lo proveyó del lenguaje para que ése fuera el gran instrumento y el vínculo común de la sociedad. El hombre, por lo tanto, tiene sus órganos de tal modo dispuestos naturalmente que está equipado para poder formar sonidos articulados, que llamamos palabras. Y para hacer que esos sonidos sean signos de ideas. Además de los sonidos articulados fue necesario aún, por lo tanto, que el hombre pudiera ser capaz de usar esos sonidos como signos de concepciones internas, y de poderlos establecer como señales de las ideas alojadas en su mente, a fin de que éstas pudieran ser conocidas” (Lucke, 1992: 391)

Esta concepción es quizá la más radical de todas ya que exhibe a la capacidad de comunicarse mediante el lenguaje a una noción creacionista, en la cual Dios doto al hombre de los órganos necesarios para poder comunicarse, así como del código para poder entenderse entre sí.

En el siguiente esquema mostramos cuales son los enfoques para analizar el lenguaje:

Ejes representativos para el estudio del lenguaje en las ciencias sociales.



Fuente elaboración propia de acuerdo a Iñiguez (2003)

3.1.1 El giro lingüístico

Esta corriente posee dos fases, la primera se encuentra en la teoría pictórica del habla, considera al lenguaje una expresión senso-perceptible del pensamiento, es decir existe una relación directa entre la figura el pensamiento y el habla, en una segunda etapa el significado del habla debe encontrarse en la vida cotidiana, es decir, el uso del lenguaje debe encontrarse en concordancia con las practicas que se realizan de la misma. En este sentido, Iñiguez (2003) considera que el giro lingüístico ha abierto la posibilidad de ver la acción científica como una práctica social equivalente a cualquier otro tipo de acción social... ha dotado a la ciencia social de un basamento epistemológico de tipo no-representacionista.

3.1.2 La teoría de los actos del habla

La teoría de los actos del habla, porque ven en el habla una acción equivalente a cualquier otra. Es decir, como una maniobra capaz de hacer cosas, es decir cuando se habla se hace algo más que hablar, los enunciados que emitimos cuando hablamos tienen toda una carga intencional, los autores más representativos de esta teoría son John Langshaw Austin y John Searle, según estos autores existen 3 actos del habla uno ilocutivo, perlocutivo y asertivos o representativos, la primera se entiende como la intención que lleva la elocución, la segunda fase son los efectos que tiene lo que se dice en el receptor, los asertivos es cuando existe una plena coincidencia entre la locución con la ilocución, es decir, que lo que se dice esta explícito en el mensaje.

ñ

3.1.3 Lingüística pragmática

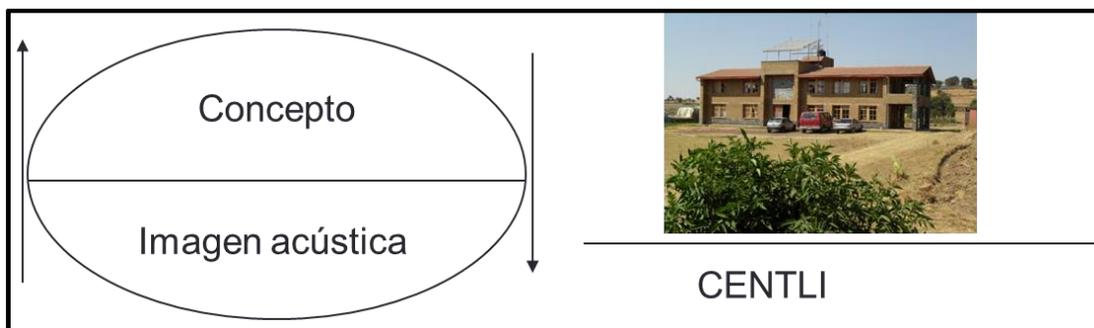
La lingüística pragmática aporta el arsenal teórico y metodológico para analizar el lenguaje en su uso, se interesa por el contexto y su influencia en la interpretación del significado de lo que se dice, en este aspecto, lo que se dice puede llevar diferente contexto, como: literal, irónico o metafórico, en ese sentido, decimos que el lenguaje es en sí mismo una metáfora desde esta perspectiva.

3.1.4 La etnometodología

Ve al ser humano como un sociólogo en la práctica como una persona que es capaz de actuar no sólo en su contexto social, sino también de describir, hablar y construir la realidad la etnometodología sintetiza magistralmente y lleva a la práctica, teórica y metodológicamente, los principios básicos que permiten insertar al lenguaje como elemento clave en el análisis y comprensión de la vida y de la estructura social.

3.1.5 Teoría del signo

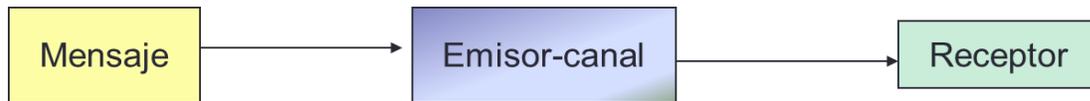
En la teoría del signo tradicional se postula la existencia de un par significante/significado existe una postulación implícita de que los significados guardan alguna relación con el mundo una representación probablemente de representación en virtud de la cual podemos sustituir el objeto del mundo real por la palabra.



Por ejemplo, el concepto sería el lugar en nuestra imagen el Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa y la imagen acústica sería CENTLI.

3.1.6 Teoría de la comunicación

De acuerdo con esta teoría, el emisor difunde o expresa un mensaje a través de un canal que es descodificado por el/la oyente o receptor/a



La pragmática afirma, que es preciso dar por supuesto que lo que se dice siempre tiene un sentido que está más allá del significado que acompaña las palabras. Así es como podemos interpretar las acciones del habla, tanto en términos intencionales como no intencionales (algo así como leer entre líneas) en la pragmática lo que tenemos es más un contexto de comunicación necesario conocer para hacer comprensible lo que hablamos

3.1.7 Aspectos de la obra de Michael Foucault

Michael Foucault, permite conocer la conexión entre las prácticas discursivas, y la construcción y mantenimiento de la estructura social, *“En el caso que se pudiera describir entre cierto número de cosas de enunciados, semejante sistema de dispersión, en el caso entre los objetos, los tipos de enunciación, los conceptos, las elecciones temáticas se pudiera definir una regularidad (un orden, correlaciones, posiciones en funcionamientos, transformaciones), se dirá por convención que se trata de una formación discursiva, evitando así palabras preñadas de condiciones y consecuencias inadecuadas por lo demás para designar semejante dispersión, como “ciencia”, o “ideología”, o “teoría” o dominio de “objetividad”* (Foucault, 1991: 62)

En este breve repaso de los estudios del lenguaje hemos parado en los aspectos de la obra de Michael Foucault en concreto de dos: “La arqueología del saber” y “Las palabras y las cosas”, en estas obras se presentan las concepciones foucaulianas acerca del discurso.

3.2 DEL DISCURSO AL DISCURSO ESTRATÉGICO.

En su obra la Arqueología del Saber Foucault analiza cómo se construye el discurso plantea que, es algo más que el habla, algo más que un conjunto de enunciados. El discurso es una práctica, y como para toda práctica social cualquiera, se puede definir sus condiciones de producción.

En ese sentido, los discursos son, prácticas sociales constituidas en el proceso histórico. Tratar a los discursos como prácticas que forman sistemáticamente los objetos de que hablan, implica entonces abandonar la consideración de los discursos como conjuntos de signos o elementos significantes que son la representación de una realidad, esta noción deja de lado a las anteriores nociones del acto del habla, la lingüística pragmática y la teoría del signo, pues tiene una noción más posmoderna, en el sentido de que trata al lenguaje desde el punto de vista de la práctica en el mismo momento en el que se habla y además de un momento histórico, desde nuestra perspectiva trata el discurso es una noción más allá de hablar.

Es así como nosotros vemos los planteamientos estratégicos como una formación discursiva, es decir, hay diferentes posturas para formular una estrategia, diferentes formas de tratarlos, como descripción y como prescripción desde las posturas más ortodoxas y visiones críticas, en pocas palabras existe una dispersión entre conceptos y concepciones y teorías pero a lo que se refiere el discurso es precisamente a esa visión que incluye y excluye. Al respecto Foucault anota:

“...Diríase, pues que una formación discursiva se define (al menos en cuanto a sus objetos) si se puede establecer semejante conjunto; si se puede mostrar como cualquier objeto del discurso en cuestión encuentra en él su lugar y su ley de aparición; si se puede mostrar que es capaz de dar nacimiento simultánea o sucesivamente a objetos que se excluyen sin que el mismo tenga que modificarse.”
(Foucault, 1991: 72-73)

Es importante señalar que las anteriores teorías como la del giro lingüístico ven al lenguaje en lo cotidiano, Foucault analiza la práctica discursiva desde su formación menciona el ejemplo de los psicólogos, como es que construyen su discurso, como para ser psicólogo se necesita disponer de cierto lenguaje para poder serlo, en este sentido

podemos trasladar el análisis discursivo de la estrategia, pues se necesita tener de cierto lenguaje para decir estamos hablando de parte de un discurso que tiene nombre, apellidos y fue generado desde una base cultural determinada.

Por ejemplo, cuando hablamos de una análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, nos estamos refiriendo a un determinado lenguaje, uno que proviene desde un lenguaje militar; dos que se traslada a la empresa; tres que es visto desde la competencia voraz de capitalismo y que se en si mismo lleva impregnada la persecución de la ganancia y si no de la ganancia por lo menos de derribar al competidor desde el campo propio, este discurso estratégico corresponde a la escuela empresarial. La adopción de este discurso, se asume adoptar el discurso de la cultura yanqui y el funcionamiento para otras organizaciones un tanto ajenas a las de nuestro entorno. Si bien es cierto que estudiamos lo que sabemos acerca de organizaciones, también lo es el hecho de que estudiamos el discurso estratégico para hacer funcionales a empresas que no tendrían por qué asumir ese discurso.

Michael Foucault anota en para la emergencia del discurso psiquiátrico:

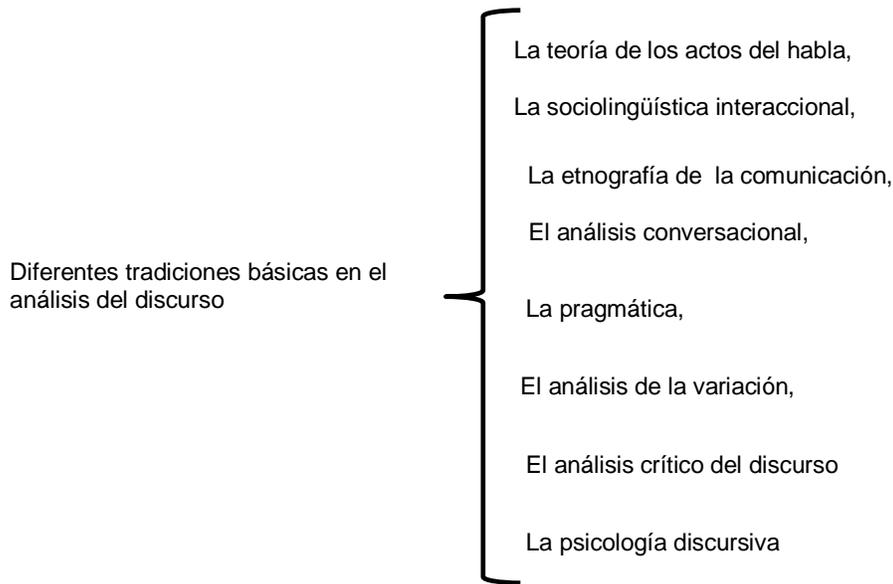
“a)...superficies primeras de su emergencia: mostrar de dónde pueden surgir (...)
Ahí, en esos campos de diferenciación primera, en las distancias, las discontinuidades y los umbrales que se manifiestan, el discurso psiquiátrico encuentra la posibilidad de delimitar su dominio, de definir aquello de que se habla, de darle el estatuto de objeto y por lo tanto, de hacerlo aparecer, de volverlo nominable y descriptible” (Foucault, 1991: 67-68)

En la anterior cita es importante rescatar por lo menos dos cosas que el discurso es nominable y descriptible, pues dentro del análisis de la estrategia como discurso se tiene que tener totalmente en cuenta pues, cada escuela hace una categorización de lo que entienden por estrategia y además se catalogan las escuelas como prescriptivas y descriptivas, es decir, sabemos de manera concreta de lo que se esta hablando.

“Se llaman reglas de formulación de las condiciones a que están sometidos los elementos de esa repartición (objetos, modalidad, de enunciación, conceptos, elecciones temáticas). Las reglas de formación son condiciones de existencia (pero

también de coexistencia, de conservación, de modificación y desaparición) en una repartición discursiva determinada.” (Foucault, 1991: 63)

Podemos decir, que para el discurso estratégico se trata de hacer aparecer las prácticas discursivas en su complejidad y en su espesor; mostrar que hablar es hacer algo, algo distinto a expresar lo que se piensa, traducir lo que se sabe. Sin embargo, existen diversas nociones de para el análisis del discurso como:



Acerca de la complejidad que resultan las concepciones del discurso señala Stubbs (1987) *“El análisis del discurso es un término muy ambiguo. Voy a utilizarlo (...) para referirme principalmente al análisis lingüístico del discurso, hablado o escrito, que se produce de modo natural y es coherente. En líneas generales, se refiere al intento de estudiar la organización del lenguaje por encima de la oración o la frase y, en consecuencia, de estudiar unidades lingüísticas mayores, como la conversación o el texto. De hecho se deduce que el análisis del discurso también se relaciona con el uso del lenguaje en contextos sociales y, concretamente, con la interacción o diálogo entre los hablantes.”* (Stubbs Michael, 1987: 17)

El análisis del discurso tiene diferentes concepciones al igual que la organización, hasta ahora hemos señalado por qué elegimos para analizar nuestra organización el discurso en lugar del lenguaje, ahora toca justificar por qué nos orientamos al análisis de

Foucault, la teoría de los actos del habla, la sociolingüística interaccional, la etnografía de la comunicación, el análisis conversacional, la pragmática, el análisis de la variación y la psicología discursiva, tienen enfoques de análisis del discurso como medida del lenguaje sin meterlo en su instancia como el mismo Foucault lo señala “*No hay que devolver el discurso a la lejana presencia del origen; hay que tratarlo en el juego de su instancia.*” (Foucault, 1996:41) compartimos la noción de que el análisis del discurso como un medio para llevar a la práctica el lenguaje a modo de eje de comprensión de los procesos sociales (históricos), encontramos sentido más que el significado del discurso, en la cuestión histórica del discurso como la comprensión de procesos sociales, en ese sentido, el hecho de que sea una práctica nos permite definir sus condiciones de producción.

“...A este tema se refiere otro según el cual todo discurso manifiesto reposaría secretamente sobre un ‘ya dicho’, y ese ‘ya dicho’ no sería simplemente una frase ya pronunciada, un texto ya escrito, sino un ‘jamás dicho’, un discurso sin cuerpo, una voz tan silenciosa como un soplo, una escritura que no es más que el hueco de sus propios trazos. Se supone que si todo lo que al discurso le ocurre formular se encuentra ya articulado en ese semi-silencio que le es previo, que continúa corriendo obstinadamente por bajo de él, pero al que recubre y hace callar. El discurso manifiesto no sería a fin de cuentas más que la presencia represiva de lo que no dice, y ese ‘no dicho’ sería un vaciado que mina desde el interior todo lo que se le dice” (Foucault, 1991: 40)

El análisis del Foucault es adecuado y enriquece nuestro análisis del discurso estratégico, conforma un análisis en la práctica. Al respecto señala Iñiguez (2006) “*En efecto, los discursos no emanan del interior de sujetos, ni tampoco son una inoculación ideológica que determine el pensamiento de los sujetos. Los discursos articulan el conjunto de condiciones que permiten las prácticas: constituyen los escenarios que erigen en facilitadores o dificultades de posibilidades, hacen emerger reglas y sostienen relaciones. En definitiva, las prácticas discursivas ponen de manifiesto que hablar es algo más y es algo diferente que exteriorizar un pensamiento o describir una realidad: hablar es hacer algo, es crear aquello de lo que se habla cuando se habla*” (Iñiguez Rueda, 2006: 83)

Uno de los trabajos más destacado dentro del campo de los estudios organizacionales es el de Knights y Morgan consideran al discurso como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan la forma de relacionarse con los fenómenos y de actuar

sobre ellos. En su trabajo “Estrategia corporativa, organizaciones y subjetividad: una crítica” David Knights y Glenn Morgan se encargan de hacer un análisis crítico al discurso corporativo, ellos plantean que el discurso corporativo *“posee sus propias condiciones históricas de posibilidad; encarna formas particulares de percibir las organizaciones, los sujetos y las sociedades; está inserto en conjuntos particulares que son disciplinarios sobre sujetos y organizaciones; se reproduce en conjuntos específicos de relaciones de poder y saber y encuentra resistencia en puntos particulares.”* (Knights y Morgan, 1989: 1) es aquí donde el discurso se encuentra presente en las técnicas disciplinarias que imponen a los sujetos dentro de la organización, como la formulación de la visión, misión, valores y filosofía, tiene que ver con la cultura corporativa que cada sujeto al interior de la organización debe asumir como propios para que la organización logre conseguir sus metas, como si esa misión y esa visión fuera la del sujeto, esto es llevar al máximo nivel la enajenación del trabajo o el sometimiento no solo como mercancía del trabajo sino también cuestiones intangibles como los valores.

Knights y Morgan aluden el nacimiento de la estrategia corporativa Von Neumann y Morgenstern en 1947 con la denominada teoría de juegos, la pregunta es cómo fue posible sobrevivir tanto tiempo sin este concepto, el concepto de estrategia ya tenía su nacimiento en la milicia con la palabra conocida como estratagema como astucia, fingimiento y engaño artificioso.

El desarrollo de la estrategia como lo habíamos desarrollado en el planteamiento de nuestro problema se genera con sucesos históricos como los periodos entre guerras tal es el caso del fin de la segunda guerra mundial, donde las empresas tienen que reorganizarse *“...algo que resulta fundamental es que la empresa debe articular sus objetivos de forma sistemática por su público externo, de una manera que no ocurría cuando la compañía era propiedad del mismo pequeño grupo de personas que también la administraban. En este sentido, entonces se abrió un espacio discursivo: la empresa debe explicar qué esta haciendo y por qué lo hace. Éste es el espacio discursivo que la estrategia corporativa «coloniza»”*(Knights y Morgan, 1989: 14) otro punto que justifica el discurso estratégico es la no tan nueva globalización, es decir, el imperialismo de un solo corporativo que abarca varias ramas del sector industrial, comercial y financiero, por tales razones hubo la necesidad de generar una cierta identidad con la marca, en estos días se ha agudizado, por ejemplo, no es raro encender el televisor o estar navegando en internet

y encontrar anuncios de determinados productos que ya no sólo se basan en anunciar la mercancía, sino, en comunicar de que corporativo son.

Algo determinante dentro del discurso de la estrategia corporativa: “...es *construir un campo de saber y de poder que define cuáles son los «problemas reales» dentro de las organizaciones y cuales son los parámetros para las «soluciones reales» de los mismos (...) lo que no se cuestiona dentro del discurso es la pertinencia y la necesidad de considerar la estrategia como medio más apropiado para resolver problemas*” (Knights y Morgan, 1989: 14) en este sentido, es la principal crítica que le tenemos al discurso estratégico, se ha planteado en algunas escuelas como recetas a seguir, otras la han visto desde la descripción y se han planteados técnicas para realizar estrategias, éstas se adoptan a las organizaciones mexicanas sin que esto implique que sea la solución o la técnica para nuestras organizaciones, este discurso estratégico, se implanta desde lo más profundo atacan diversos ángulos las técnicas manageriales, desde las escuelas de administración educan a las personas para aplicar las técnicas sin el menor sentido critico, sin el menor análisis de lo que implica trasladar toda la cultura, el discurso de otras latitudes, la finalidad seguir siendo esclavos de una determinada clase social.

Hemos venido anotando que uno de los grandes problemas del discurso estratégico es que cuando se aprende el discurso estratégico en las aulas universitarias, es que no solo se aprende la técnica, sino también se traslada toda una serie de mecanismos de control y de poder por parte de unas cuantas empresas de un par de países que sostienen la economía neoliberal, al respecto Knights y Morgan anotan lo siguiente:

La estrategia también es una tecnología de poder que crea problemas tanto como le da respuesta a los problemas que pretende resolver. Más aún, los partidarios del pensamiento estratégico, no siempre reflexionan sobre la «verdad» y los efectos disciplinarios de su propio discurso. Sin embargo, el discurso estratégico compromete a los individuos en prácticas a través de las cuales descubren la «verdad» misma de lo que son, a saber: un «actor estratégico». En pocas palabras, el efecto de verdad de los mecanismos de poder del discurso es que le defina al individuo qué es lo que se considera humano: constituir o reconstituir su subjetividad. (Knights y Morgan, 1989: 18)

El hecho de que el discurso estratégico reconstruya la subjetividad de los individuos significa que traslada todos los postulados del capitalismo, los instala como un programa a una computadora, hace que las personas los interioricen para que sean capaces de aplicarlos tal cual, el discurso estratégico es una de las herramientas del capitalismo más violentas para seguir perpetuando su existencia.

Cuadro 3.1 Efectos de poder del discurso corporativo

Proporciona a los administradores una racionalización de sus éxitos y fracasos.

Sustenta y refuerza las prerrogativas de la administración y niega perspectivas alternativas para abordar las organizaciones

Genera una sensación de seguridad organizacional y personal para los gerentes

Refleja y sustenta un sentimiento sólido de género masculino para que éste último administre

Demuestra racionalidad gerencial hacia los colegas, clientes, competidores gobierno y otros componentes importantes del entorno

Facilita y legitima el ejercicio del poder

Constituye la subjetividad de miembros organizacionales como categorías particulares de personas que aseguran su sentido de la realidad a través de la participación en la práctica y el discurso estratégico

En esta parte del análisis del trabajo de Knights y Morgan hablan de la aplicación de las estrategias y de los efectos de poder que tiene sobre los integrantes de la organización los efectos los muestra el cuadro de arriba.

La participación de los individuos no es pasiva; individuos y grupos ejercen el poder para elaborar algunos elementos del discurso y resistirse a otros. De hecho, tal vez intenten resistir la estrategia por completo; pero, para poder hacerlo, invariablemente tendrían que comprometerse con, y por lo menos están constituidos en parte por, su contenido.... Tanto los que abrazan la estrategia tanto los que se resisten a ella se encuentran atrapados en su reproducción y esto puede brindar a los individuos la sensación de que la organización sigue un sendero ordenado y estable a través de lo

que en otras circunstancias sería un ambiente caótico e incierto. (Knights y Morgan, 1989: 36)

Los autores explican lo que pasa durante la aplicación de la estrategia corporativa como discurso, ellos lo hacen desde la perspectiva del poder y su resistencia o aceptación de la estrategia. Knights y Morgan señalan que el discurso corporativo es más un tema de análisis más que un recurso para el mismo.

Otro trabajo que proviene desde los estudios organizacionales es el que realiza García Herrera y Mendoza Molina (2007) en su documento “Discurso organización. El caso del Sindicato Nacional de Trabajadores para la Educación de los Adultos” ellos tienen la perspectiva de que hay que considerar al discurso como una forma de acción de los individuos, señalan que el discurso hace cosas, provoca situaciones y modos de interacción ellos poseen una interpretación más desde los estudios de Foucault, consideran que la cultura es un entramado de significados que se volvió objeto de investigación y un vehículo para la interpretación.

García Herrera y Mendoza Molina (2007) consideran al lenguaje “...como una *productor de realidades, del reflejo al performance, de la representación de la acción*” (García Herrera y Mendoza Molina, 2007: 63) estos autores trabajan el discurso, pero no en el plano estratégico, proponen que las organizaciones pueden ser vistas como eventos discursivos, plantean además que “...Cuando se implanta en sitios donde las condiciones narrativas no corresponden con las exigencias de las latitudes donde fue desarrollado el modelo, entonces lo que se tiene es una especie de apropiación local que le permite su propio sesgo” (García Herrera y Mendoza Molina, 2007: 70) si bien es cierto que las técnicas del discurso estratégico no fueron planteados en nuestras latitudes y que las organizaciones de origen mexicanas adaptan dicho discurso a sus propias condiciones, no por ello dejan de implantar la lógica capitalista, este es el punto que desde nuestra perspectiva es alarmante pues someten a una sólo lógica, ya lo diría la “Dama de hierro” Margaret Thatcher “There is not alternative” no hay alternativa, célebre frase pronunciada después de que la Unión Soviética cae, desde nuestra perspectiva si hay alternativa, uno de los principales problemas es que el capitalismo con todo su arsenal de técnicas como el discurso estratégico se meten en lo más profundo de las organizaciones, ya no solo basta con la supeditación formal a la real al capital, sino que en el post de la

modernidad se necesita controlar lo que piensan y también lo que sienten y la organización como el principal promotor.

En lo que sigue de este capítulo vamos a desglosar de una manera breve a las escuelas del pensamiento estratégico, cabe señalar que desde un principio es visto como un discurso.

3.2.1 LA ESTRATEGIA EN LO GENERAL

La estrategia ha jugado un papel protagónico en el avance y permanencia del sistema capitalista, muy a pesar de su comportamiento cíclico con caídas más profundas y recuperaciones más tardías, han imperado sus dictados en distintos niveles uno que ha tenido relevancia, por lo menos en los últimos diez años, tiene que ver con el desarrollo sustentable basado en la idea de que el paso del capitalismo lo ha devastado todo, ha premiado el crecimiento de las grandes variables macroeconómicas, como la inflación, desempleo y tasas de interés, a costa de las personas que no tienen nada más que su fuerza de trabajo, bajo este entendido las localidades que cuentan con una riqueza natural importante han sido foco de atención, en este sentido, las actividades económicas y sociales mutan, la transformación se suscita en un complejo entramado de organizaciones donde lo nuevo no termina de nacer y lo viejo no termina de morir, existen aspectos de la vida local que si bien se han ido transformando tiene características específicas, posiblemente distintas a las que impone la lógica capitalista

Dadas estas condiciones materiales se ha centrado un papel importante el análisis de la estrategia, como una de las principales herramientas de las empresas para vivir, mutar, morir y renacer, en este sentido, presentamos el análisis del concepto de estrategia.

De los principales representantes en el estudio de estrategia es Ansoff. La estrategia es una idea que ha estado comprometida con el desarrollo de la empresa, aunque nació en la milicia, como un elemento fundamental de ganar o perder guerras, esto mismo se ha trasladado a las empresas.

Otro de los autores representativos del análisis estratégico es Mintzberg, en su libro “Safari a la Estrategia” analiza diez escuelas del pensamiento sobre la formación de estrategia, mencionaremos los principales puntos de las diez escuelas.

La metáfora de *Los ciegos y el elefante* de John Godfrey Saxe utilizada por Mintzberg, es una fábula que desde nuestro punto de vista desprende la siguiente moraleja: cada individuo ve partes diferentes de un mismo fenómeno y en tanto, la realidad es diferente en cada sentido que esta sea interpretada se obtienen interpretaciones diferentes una de la otra, sin embargo, debemos considerar que el todo no siempre resulta de la suma de las partes, es más complejo si pensamos en que los análisis clásicos y cientificistas se han encargado de que aprendamos a ver parcelas de conocimiento, parcelas de realidad, nos dejan mutilados en la concepción de las cosas pues es difícil entender que la realidad es compleja y en un sentido relativa, además, en constante movimiento y cambio.

La fábula de los once ciegos la podemos trasladar al campo de los estudios organizacionales en particular al análisis estratégico, en este mismo sentido, los investigadores de las diferentes escuelas del análisis estratégico tienen una interpretación distinta del qué y el cómo se estudia la estrategia, sin embargo, uno no es más importante que otro simplemente son enfoques de lo que es la estrategia.

Cuadro 3.2: Concepción y naturaleza de la estrategia según su escuela

Naturaleza	Escuela	Estrategia como:
prescriptiva	Diseño	Proceso de concepción
Prescriptiva	Planificación	Proceso formal
Prescriptiva	Posicionamiento	Proceso analítico
Descriptiva	Empresarial	Proceso visionario
Descriptiva	Cognoscitiva	Proceso mental
Descriptiva	Aprendizaje	Proceso emergente
amplia la formación de	Poder	Proceso de negociación

**estrategia a otros
grupos y actores**

**amplia la formación de
estrategia a otros
grupos y actores** Cultural Proceso colectivo

**amplia la formación de
estrategia a otros
grupos y actores** Ambiental Proceso reactivo

Mezcla de las anteriores Configuración Proceso de transformación

Fuente: elaborado en base a Mintzberg, 2007

La naturaleza puede ser de tres tipos; la primera es prescriptiva, nos dicen cómo hacer una estrategia en la que entran las escuelas del diseño, planificación y posicionamiento, las tres siguientes escuelas consideran aspectos específicos en el proceso de *creación* de estrategia y se encargan de describir estas escuelas son: empresarial, cognoscitiva y aprendizaje, el tercer grupo se centra en grupos y actores más que en el individuo y son las escuelas: poder, cultura y ambiente, la escuela de la configuración es una mezcla de las anteriores.

Mucho se habla de estrategia pero ¿qué es? En los manuales de administración se encuentra nociones clásicas de definición como “planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Wright y col. 1992:3 citado por Mintzberg, 2007:23) según Mintzberg las estrategias son palabras que se definen de cierta forma y se aplican de otra. “La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo” (Mintzberg, 2007: 23) a la estrategia como plan le denomina proyectada y a la estrategia como patrón le denomina realizada.

Las estrategias que se realizan completamente son llamadas premeditadas; las que no se concretan, no realizadas; las emergentes son aquellas donde una estrategia no fue premeditada a propósito. Todas las estrategias del mundo real deben ser una combinación de ambos tipos de estrategias emergentes y premeditadas, en este sentido para algunos la estrategia “*es una posición, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares*” (Mintzberg, 2007: 27) otra definición común es “*la*

estrategia es una estratagema, es decir una 'maniobra' realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor" (Ibid: 30)

Para Galbraith y Kazanjian (1986) plantean que la estrategia proviene de la palabra griega *strategos* que significa "el arte de lo general", a partir de esa definición ha dado las más variadas definiciones dependiendo en el área que se quiera aplicar, por ejemplo, plantea que en un juego la estrategia es un conjunto de estadísticas para que el jugador pueda mejorar el resultado deseado, estos autores dicen que conciben a la estrategia como "strategy as specific directions and actions emanating from the strategy formulation process" (Galbraith y Kazanjian, 1986: 3) La concepción de *estrategia se basa en acciones y direcciones específicas que emanan del proceso de formulación de la estrategia.*

Para Peter Drucker (1999) plantea que la estrategia se convierte esencial en los negocios ya que posibilita que la organización alcance su resultados deseados en un medio ambiente impredecible, en ese sentido la estrategia es vista como la forma en que una organización puede avanzar a sus resultados deseados

Ansoff, Declerck y Hayes (1983) ven a la estrategia como: "...las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de las cuáles de los 'programas específicos' pueden ser concebidos, seleccionados e implementados." (Ansoff et. al. 1983: 43).

Por otra parte Ansoff (1998) en su libro "La dirección estratégica en la práctica empresarial" define a la estrategia como: "Básicamente, una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización" (Ansoff,1998: 46), también manifiesta que la estrategia es un concepto elusivo y abstracto pues la formulación de las estrategias no produce efectos inmediatos y además es costosa en trabajo y dinero para la gerencia.

Según Ansoff existen las siguientes normas para la estrategia

1. Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad deseada como metas.

2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominarán estrategia de mercados y productos o estrategia empresarial.
3. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización.
4. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas. (Ansoff, 1998: 46)

Ansoff, considera que las estrategias poseen características distintivas como: a) que la estrategia produce acciones que no son inmediatas, sino que establece direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará; b) la estrategia debe de crear proyectos estratégicos mediante un proceso de búsqueda, en este sentido, se debe descubrir a las estrategias; c) la formulación de estrategias debe apoyarse en información agregada incompleta e incierta sobre los tipos de alternativas; d) las estrategias requieren de retroalimentación estratégica; e) generalmente las estrategias suelen confundirse con los objetivos, son similares, pero, los objetivos representan los fines que la empresa desea lograr, mientras que la estrategia constituye los medios para lograr los objetivos; f) las estrategias y los objetivos son elementos intercambiables, pues en algún momento lo que resultó ser la estrategia, en otro momento se convierte en objetivos. (Ansoff, 1998: 46)

Podemos observar que las definiciones sobre estrategia son diferentes, aunque existe un común denominador, con la idea de que la estrategia son pasos a seguir para que la empresa logre sus objetivos, las definiciones están variando de acuerdo a la visión de cada escuela, en los siguientes apartados planteamos de manera escueta a las escuelas del conocimiento que analizan a la estrategia.

3.2.2 Ventajas y desventajas de 4 nociones de estrategia

Las nociones de estrategia proponen desventajas y ventajas a la empresa, planteamos a continuación.

a) “la estrategia establece una dirección.”

Ventaja: el papel principal de la estrategia es señalar el rumbo de la organización de modo que esta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente.

Desventaja: la orientación estratégica también puede servir como anteojera para ocultar los posibles peligros (...)

b) “la estrategia concentra el esfuerzo”

Ventaja: la estrategia promueve la coordinación de actividades...

Desventajas: cuando se concentra demasiado el esfuerzo, aparece el pensamiento grupal. Puede perderse la visión periférica, la apertura a otras posibilidades...

c) “la estrategia define a la organización”

Ventaja: la estrategia proporciona a la gente un método sintetizado para entender su organización y para distinguirla de otra...

Desventaja: definir a una organización con demasiada nitidez también puede implicar simplificarla en exceso, algunas veces al extremo del estereotipo, de modo que se pierde la rica complejidad del sistema.

d) “la estrategia proporciona consistencia”

Ventaja: la estrategia es necesaria para reducir la ambigüedad y proporcionar orden...

Desventaja: ...Es necesario comprender que, como ocurre con cada teoría, cualquier estrategia es una simplificación que necesariamente distorsiona la realidad...” (Mintzberg, 2007: 30-33)

3.3 DESARROLLO DEL DISCURSO ESTRATÉGICO POR ESCUELA DE PENSAMIENTO

3.3.1 La escuela del diseño

Es una de las perspectivas que más se utilizan en el proceso de formación de estrategia. Tiene como representantes a Philip Selznick quien introdujo la idea de “competencia característica” esta idea se refiere al análisis de asociar al estado interno como externo y promover una política dentro de la estructura social de la organización respecto a la generación de estrategias es poco lo que se ha escrito, sin embargo la han calificado como un acto **creativo**.

Cuadro 3.3: Escuela del diseño

Autores representativos	Principales obras
Kenneth Andrews	El concepto de la estrategia de la empresa
Pilip Selznick	Leadership and administration
Alfred D. Chandler	Strategy and structure

Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg, et. al, 2007

Para Andrews Kenneth (1977) analiza la estrategia planteando lo siguiente “*Para nosotros, la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.*” (Kenneth, 1977: 59) Dice que la estrategia significa más que las concepciones militares, como la capacidad de emplear una fuerza para alcanzar los fines determinados.

3.3.1.1: Principales planteamientos de la escuela del diseño

Esta corriente es una de las más famosas en las escuelas de negocios y administración, plantea técnicas que han sido ampliamente utilizadas en la consultoría y en las incubadoras de negocios, el modelo resulta incluso familiar, pues pone énfasis en la evaluación de las situaciones externa e internas; en la primera se sitúan las Amenazas y Oportunidades ubicadas en el entorno y en las internas evalúan las virtudes y flaquezas encontradas al interior de la organización este análisis es mejor conocido como FODA que se muestra en la imagen 3.1

Imagen 3.1 Análisis FODA

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Andrews (1977), plantea que para que la empresa elija la estrategia adecuada debe identificar las oportunidades y riesgos de su entorno, señala su importancia porque el ambiente externo influye en las decisiones estratégicas de la organización, el estratega se debe dar cuenta por lo menos de manera intuitiva de la situación. Plantea que la estrategia se formula en cualquier momento con el futuro en mente.

Las oportunidades son determinantes de la estrategia *“Para una elección documentada de objetivos, uno de los requerimientos permanentes, es tener conocimiento de lo que ocurre en el entorno, si no queremos emprender proyectos especiales únicamente cuando las señales de cambio se han hecho deslumbrantes”* (Andrews, 1977: 113)

Andrews, también plantea la influencia de lo interno de las empresas tal es el caso de los valores y estos valores influyen sobre la elección de medios, formas y fines de una acción determinada. Los valores *“básicos de una persona se adquieren a temprana edad como resultado de la acción recíproca entre lo que se aprende de los que educan, de su individualidad y de su época”* (Andrews, 1977: 147). Al respecto de estas definiciones podemos decir que la concepción de valores se reduce a un mero aspecto sensorial, olvidando que los valores de una persona también son resultado de las condiciones materiales, es decir, de las condiciones económicas, políticas, culturales y sociales en donde se ubique el individuo y no solamente depende de la persona o el núcleo de personas que transfiera esos valores.

Otros factores importantes en la construcción de estrategia como el de los valores directivos: las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente la organización; y el otro es el de las responsabilidades sociales; la ética específica de la

sociedad donde funciona la organización, al menos como la perciben los directivos otros autores sobre esta escuela no ponen demasiada atención a los valores y la ética.

El resumen de Mintzberg (2007) para la escuela del diseño es la de Andrews K.R incluido en el libro de Christensen (1984) este autor concluye su exposición con preguntas como: '*¿Cuál es la estructura subyacente a la industria donde participa la firma?*' y '*¿Qué repercusiones tendrán los cambios previsibles en el contexto social, político y macroeconómico sobre la industria o la firma?*' (Mintzberg, 2007: 43)

Después del análisis FODA debe venir la evaluación y se califica lo siguiente:

Coherencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorios.

Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él.

Ventaja: la estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.

Viabilidad: la estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles. (Mintzberg, 2007:44-45)

Según el programa de la escuela del diseño después del análisis debe proseguir la aplicación esta etapa siempre queda a cargo del directivo de la organización.

El planteamiento de la escuela del diseño se puede acotar bajo las siguientes premisas:

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consiente. La acción debe fluir de la razón: las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: las estrategias deben descansar en el ápice estratégico es la persona que debe de influir en ellas.
3. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal. ... 'La idea de estrategia corporativa constituye una simple teoría de profesionales, una especie de proyecto conceptual accesible para todos'... en realidad, esta premisa se completa del siguiente modo: una forma de asegurar el hecho de que la

estrategia sea controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso.

4. Las estrategias deben de ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectivas.
6. Estas estrategias deben de ser explícitas por lo que no pueden perder su simpleza.
7. Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.
(Mintzber et. al, 2007: 48-51)

3.3.2 LA ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN

Después de que el modelo económico paternalista perdió todo sentido en la vida económica hubo un gran boom de la planeación estratégica, por todos lados se quería aprender y enseñar estos novedosos modelos, en este contexto se desarrolla la escuela de la planificación, en donde, la estrategia debía ser guiada por un cuadro de planificadores con acceso al directivo principal.

La escuela de la planificación se generó al mismo tiempo que la del diseño uno de los principales documentos es “Corporate Strategy” (estrategia corporativa) de H. Igor Ansoff, fue publicado como el libro del grupo de Harvard al principio tuvo mucho éxito pero en su esencia eran ideas tomadas de la escuela del diseño.

Escuela de la planeación

Autores representativos	Principales obras
H. Igor Ansoff	Corporate strategy
George Steiner	Top Management planning
Schendel y Hofer	Strategyc Management

Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg, et. al, 2007

3.3.2.1 Principales planteamientos de la planificación estratégica

La etapa de fijación de objetivos. Cuantificar en la medida de lo posible los objetivos de la organización.

La planificación estratégica sigue el mismo tipo de análisis que la escuela del diseño; las dos etapas son evaluar las condiciones externas e internas de la organización, los elementos importantes de las condiciones externas de las organización es que se puede tener una visión futura de la organización, palabras como *pronostique y prepare* se convierten en el lema de la escuela del posicionamiento. Con respecto al análisis interno, es sujeto a varias modificaciones debido a su amplia intención a contabilizar y en general el análisis FODA.

La etapa de evaluación estratégica se presta a la elaboración y cualificación, se pone demasiado énfasis en métodos cuantitativos desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre la inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como *'valoración de la estrategia competitiva', 'análisis de riesgos', 'curva de valor' y diversos métodos asociados con el cálculo del 'valor para los accionistas'...* la premisa que subyace aquí parece ser que las compañías ganan dinero administrando dinero” (Mintzberg, 2007: 75)

En la última etapa la puesta en operación de la estrategia es donde la planificación estratégica se vuelve detallada, para la escuela de la planeación la formulación la que se vuelve más constreñida, mientras que la aplicación proporciona la libertad de descomponer, elaborar y racionalizar a lo largo de una jerarquía que se amplía más y más. De aquí surge la inevitable asociación entre planificación y control.

... 'todas las estrategias deben de ser divididas en subestrategias para tener éxito en la aplicación' Steiner citado por Mintzberg de este modo la puesta en operación de las

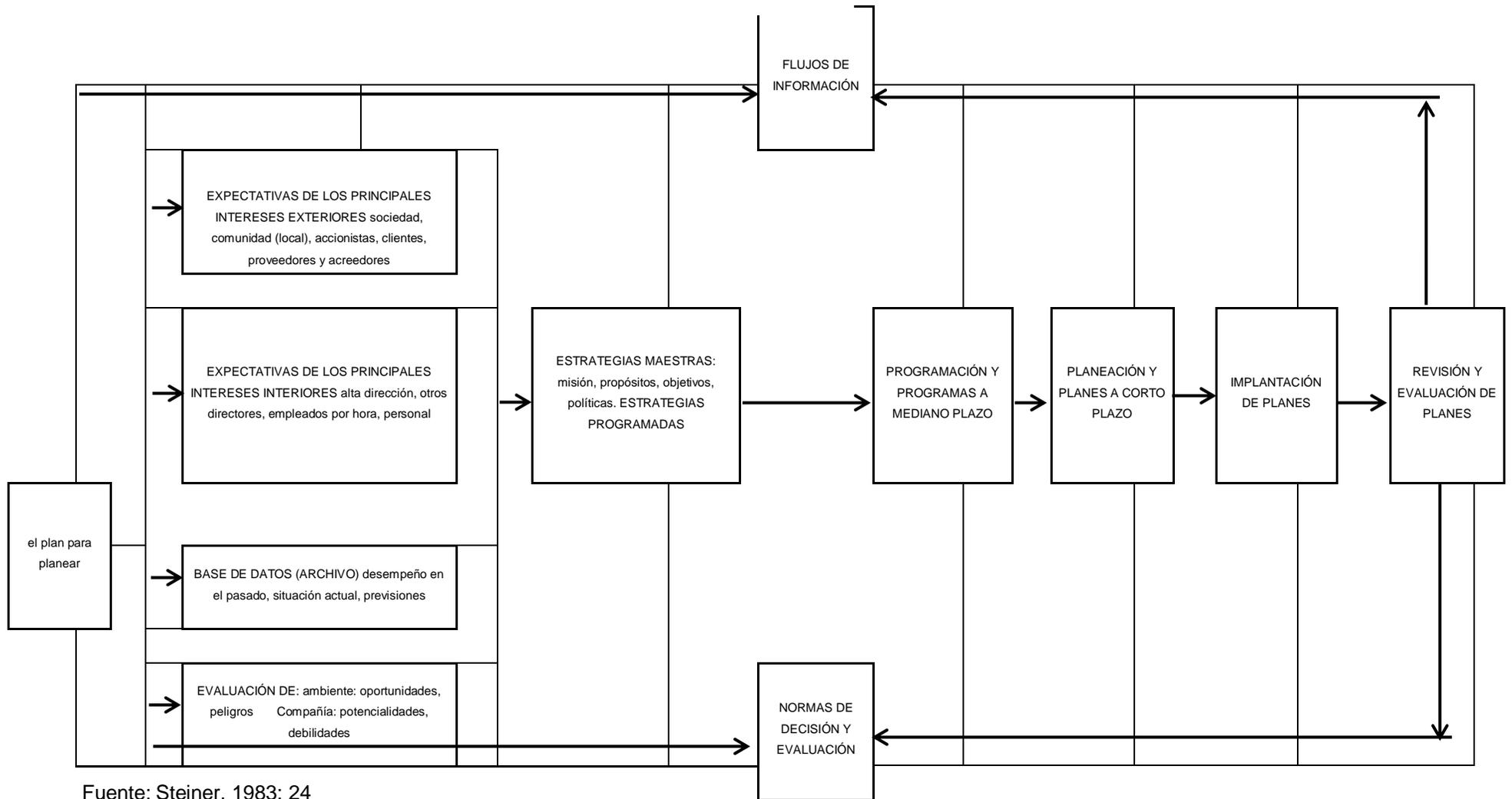
estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en todos los niveles y con diferentes perspectivas temporales (Mintzberg, 2007: 76)

Finalmente para la planeación estratégica todo el mecanismo es agrupado en un sistema de planes operativos, algunas veces llamado el plan maestro, fijar plazos para todo el proceso. No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

George Steiner (1983) en el esquema 1, se encuentra “...*las premisas de la planeación esenciales se muestran dentro de los cuatro cuadros en la línea vertical, la información acumulada en estas áreas algunas veces llamada ‘análisis de situación’*” (Steiner, 1983: 25), en esta parte las empresas analizan aquellos elementos que le son importantes para su crecimiento, prosperidad y bienestar tanto presentes, pasados y futuro. En la parte superior del diagrama se encuentran expectativas de los intereses externos. En la base del esquema se incluye información del desempeño pasado, situación actual y la futura. El último cuadro de la derecha es también llamado OPEDEPO

PF es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades de la planeación.

Figura 3.1: Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía



Fuente: Steiner, 1983: 24

La escuela de la planeación aceptó casi todas las premisas de la escuela del diseño, salvo una. Muchas veces la estrategia en esta escuela se convierte en un juego de números y de control en el desempeño que se podía relación de una manera pobre con la estrategia.

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separada en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentados por técnicas. Tal es el caso de lo planteado por el esquema 1 de Steiner.
2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacer explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.(Mintzberg et. al, 2007)

3.3.3 LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO

El ambiente olía a economía, la utilización de modelos económicos influyó en la formación de estrategias en la escuela del diseño y planeación. La escuela del posicionamiento añadió contenido aunque acepta las premisas de las escuelas del diseño y planificación la principal es la importancia que tiene la estrategia en el desarrollo de la organización, sin embargo, la escuela del posicionamiento añade sustancia se concentra en el contenido de las estrategias, entonces, podría afirmarse que la escuela del posicionamiento añadió perspectiva de una investigación meramente prescriptiva a una investigación sustancial, se reconoce como su principal aportación, los autores que más destacan son los señala la tabla

Cuadro 3.5: Escuela de la posicionamiento

Autores representativos	Principales obras
Michael Porter	Competitive Strategy
Sun Tzu	The art of war

Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg, et. al, 2007

3.3.3.1 Primera Oleada: Orígenes en las máximas militares

James describió la ‘experiencia militar como una verdadera mina de oro de la estrategias competitivas, todas bien probadas en posiciones de combate’. El vio ‘similitudes notables’ con los negocios, ‘en términos de disuasión, ofensiva, defensiva y alianza’, al igual que en el uso de ‘inteligencia, armamento, logística y comunicaciones, todo diseñado con un solo propósito: luchar’ parte de estas enseñanzas son retomadas del libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”

Esta perspectiva en la década de los ochenta adoptó el nombre de management estratégico hay cientos de libros y manuales al respecto levantó un gran revuelo, aparecieron consultoras, revistas denominadas “boutiques de estrategia” y se implantó bajo esta escuela la nueva empresa la del management estratégico, que no vendía ningún bien para satisfacer necesidades (en estricto sentido) sólo la idea de la estrategia capaz de mejorar a la empresa. Michael Porter es el autor representativo de esta escuela, añade al lenguaje estratégico la idea de competencia, mercado, diferenciación de producto, integración y estrategias genéricas.

Michael Porter (1985) define a las estrategias competitivas como “...una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Porter, 1985: 49) la cual comprende varios enfoques

- a) Posicionamiento de la empresa o la capacidad que tienen las empresas para proporcionar una posición ofensiva o defensiva.
- b) Influir en el equilibrio mediante estrategias que mejoren la posición de la empresa.
- c) Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder con rapidez

Porter (1985) plantea que las estrategias no son una construcción única y por ello puede identificar tres estrategias genéricas que tendrían un efecto en mejorar la posición de la empresa ante sus competidores. Una vez halladas las fuerzas competitivas (nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad de los actuales competidores) las estrategias genéricas serían las siguientes:

- 1) *“Liderazgo general en los costos*
- 2) *Diferenciación*
- 3) *Enfoque o alta segmentación”* (Porter, 1985: 51)

El liderazgo en los costos, tuvo su auge durante la década de los setentas y consiste en producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducción de costos basados en la experiencia, teniendo una empresa con bajos costos se logra que la empresa tenga mayores rendimientos que el promedio del sector industrial a pesar de la competencia. La diferenciación se logra no por vía costos, sino, por la particularidad de la mercancía en el mercado así se pueden obtener mayores ganancias. La alta segmentación, consiste en ubicarse en un conjunto de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en una determinada área geográfica, el enfoque puede tomar varias formas.

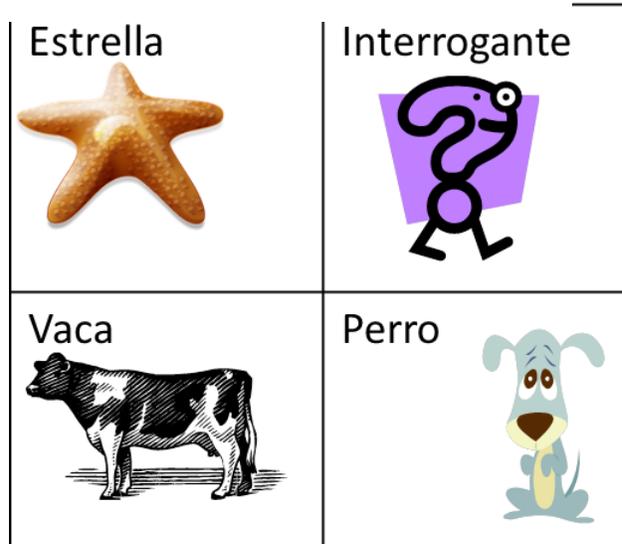
La escuela del posicionamiento estudió que no todas las estrategias eran útiles, sólo algunas claves; como la posición que se tenía en el mercado económico, la posición que se tuviera en la industria en general, y aquellas en las que se pudieran ser defendidas contra competidores existentes y los nuevos. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.

1. El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
2. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
3. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
4. Por ellos las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura del mercado impulsa estrategias de

posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional. (Mintzberg, 2007: 114)

3.3.3.2 Segunda oleada: la búsqueda de asesoramientos imperativos

Imagen 3.2. Matriz BCG



Hemos mencionado que el teórico representativo de esta escuela es Michael Porter quién da sentido a la sustancia que se agrega según esto a la perspectiva de la escuela del diseño y planeación estratégica, mediante la acuñación del termino de Ventaja Competitiva esta es vista como la creación y sostenimiento de un desempeño superior, la cual se define como la *“búsqueda de una posición favorable dentro de una industria escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia de la industria”* (Porter, 2005: 1)

La ventaja competitiva tiene su génesis en el valor *“es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado”* (Porter, 2005: 3)

Siguiendo a Porter las reglas competitivas se basan en cinco fuerzas: “la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los

compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales” (Porter, 2005: 4)

Por otro lado, la estructura de la empresa Porter la califica como indispensable para el ajuste de la oferta con la demanda. Un segundo concepto importante es el de estrategia genérica, no sin antes definir la estrategia competitiva que es la posición que una empresa ocupa dentro de la industria, existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: costos bajos y diferenciación, estos dos tipos se conjugan en el ámbito donde la empresa se mueve para dar como resultado una estrategia genérica que son: *liderazgo de costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación* (Porter, 2005: 11)

El liderazgo en los costos se refiere a la producción a muy bajos costos y esta es utilizada como estrategia para obtener una ventaja competitiva, pero según Porter “*un líder en costos debe alcanzar paridad a proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado*” (Porter, 2005: 13). Por su parte, la *diferenciación* es aquella que premia la singularidad de su producto con un precio más alto, de ahí su ventaja competitiva. La *concentración* es una estrategia genérica distinta a las dos anteriores ya que esta sólo toma un segmento o grupo de segmentos de un sector industrial y excluye a los restantes.

Es necesario resaltar que “*Cada estrategia genérica requiere de habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, las cuales siempre en diferencias de la estructura y de la cultura organizacional*” (Porter, 2005: 23). Entendiendo a la cultura como un “*conjunto de normas y actitudes difíciles de definir que contribuyen a configurar a la organización...cada estrategia genérica requiere de una cultura propia*”(Porter, 2005: 24).

Porter nos menciona que la *cadena de valor* es necesaria para diagnosticar la ventaja competitiva de la empresa y podríamos decir que la cadena de valor

“contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo.

Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores.
 El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas”
 (Porter, 2005: 36, 38).

Las ideas porterianas han tenido eco magnético a nivel mundial con la ola de management estratégico vendido a lo ancho y largo del mundo, penetrando fronteras territoriales, gubernamentales, ideológicas y pragmáticas.

3.3.4 LA ESCUELA EMPRESARIAL

La escuela empresarial es importante en términos de estrategia pues pasa de la prescripción a la descripción, busca entender el proceso de creación de estrategia a manera que se despliega, sin embargo esta escuela es de transición. Los autores más representativos son los que aparecen en la siguiente tabla:

3.6 Escuela empresarial	
Autores representativos	Principales obras
Joseph Schumpeter	The Theory of economic development
	The creative response in economic history
Peter Drucker	The Theory of the business
	Entrepreneurship in business enterprise

Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg, et. al, 2007

En esta escuela se concentran en la imagen del líder es una diferencia importante con las anteriores. La escuela empresarial se concentró en la idea del líder como único estratega y también enfatizó sobre los estados mentales del líder como: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción; ésta visión enaltece la figura del estratega a una perspectiva asociada a la representación y a un sentido de dirección y visión

En esta escuela pierde el sentido del grupo se orienta más bien a un aspecto individual no es tan colectiva o cultura tiende más a la construcción del líder, en esta escuela sucede algo importante en consonancia con el neoliberalismo, es la escuela que le queda como anillo al dedo enalteciendo el mandato del líder y subordinando a los

demás. El concepto más central de la escuela empresarial es la visión: una representación mental de la estrategia creada o al menos expresada en la mente del líder.

La escuela empresarial tiene su origen en la economía. El primero que introdujo al empresario como figura prominente fue Joseph Shumpeter con el concepto de destrucción creativa. Este es el motor que mantiene en marcha al capitalismo, y el conductor de la maquina es el empresario. Para Shumpeter, el empresario no siempre es quien aporta el capital inicial o inventa el nuevo producto, sino el que concibe la idea del negocio.

Los planteamientos fundamentales de la escuela empresarial vienen dados por:

1. La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a lo largo plazo una visión del futuro de la organización.
2. El proceso de formación de estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigando en la experiencia y la intuición del líder, independientemente de que éste la conciba solo o la adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.
3. El líder promueve la visión resueltamente, incluso en la forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo de poder reformular aspectos específicos según las necesidades.
4. De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y a así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.
5. Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del líder, ya sea en un nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, muchos de cuyos procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra.
6. La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de un o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa. (Mintzberg, 2007: 190)

3.3.5 ESCUELA COGNOSCITIVA

La escuela cognoscitiva entiende el proceso de la estrategia desde la esfera del conocimiento humano, la disciplina que consolida a esta escuela es la psicología cognoscitiva. Existen dos ramas una que se encuentra dentro del positivismo; trata sobre el proceso y estructuración de conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo. De este modo, la mirada es considerada como una especie de cámara: escudriña el mundo acercándolo y alejándolo en respuesta a la voluntad de su diseño, aunque en esta escuela las fotografías que toma se consideran algo distorsionadas.

La otra rama “crítica” considera a todo esto como subjetivo: la estrategia es una especie de interpretación del mundo. Aquí la mirada se vuelve hacia dentro, hacia la forma en que la mente realiza su ‘toma’ de lo que ve allí afuera: los sucesos los símbolos, la conducta de los clientes, entre otros elementos. Así, mientras la rama positivista procura comprender el conocimiento como cierta clase de re-creación del mundo, ésta elimina el prefijo y considera que el conocimiento crea el mundo. Uno de los principales representantes teóricos de la escuela cognoscitiva es:

3.7 Escuela Cognoscitiva	
Autores representativos	Principales obras
	Conjetures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision
Duhime, I.M y Schwenk	Marking

Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg, et. al, 2007

Heber Simon, popularizó la noción de que *el mundo es grande y complejo, mientras en comparación los cerebros humanos y su capacidad para procesar información son notablemente limitados*. Por lo tanto, más que ser racional, la capacidad de tomar decisiones es un vano esfuerzo por serlo.

Duhaime y Schwenk, han examinado cómo estas distorsiones pueden afectar las decisiones de adquisición y eliminación. Los elementos esenciales de esta escuela la podemos enumerar como sigue:

1. Razonar por analogía. Los autores citan un ejemplo donde un 'candidato para la adquisición era considerado por los directivos como la tercera para de un taburete, apoyando los altos índices de rendimiento de la compañía. Esta imagen o analogía sugirió a los managers que ingresaban a una línea empresaria que no estaba estrechamente relacionada... con los negocios actuales'
2. ilusión de control. 'los encargados de tomar decisiones pueden sobreestimar el grado de control personal que poseen sobre el resultado de una adquisición, y suponer que serán capaces de tener éxito aun en caso de que surjan problemas'. Esto puede reducir la ansiedad respecto de una decisión, pero también puede acarrear problemas.
3. Compromiso en escalada. Éste 'comprende una inversión continua y cada vez mayor frente a resultados pobres y declinantes'.
4. Cálculo de un solo resultado. Ciertas evidencias sugieren que cuando se considera la posibilidad de eliminación como manera de manejarse con una unidad que no funciona bien, rápidamente puede convertirse en la única salida considerada este proceso permite que quienes toman decisiones nieguen las consecuencias desagradables, siempre presentes en una elección, y reduce significativamente la tensión asociada con una decisión mal estructurada.

Se considera que a escuela cognoscitiva evolucionó con el pensamiento sobre formulación de estrategia. A continuación presentamos sus premisas principales.

1. La formulación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
2. Por ende las estrategias surgen como perspectivas –bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas manejan con los estímulos del medio.
3. Según la rama objetiva de esta escuela, los estímulos fluyen a través de toda la clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien (según la rama 'subjetiva') son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser modelado, enmarcado y construido.

4. Como conceptos, las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidas son considerablemente menos que óptimas, y cuando ya no resultan viables, es muy dificultoso cambiarlas.

3.3.6 LA ESCUELA DEL APRENDIZAJE

El curso que llevan las escuelas es importante pues se da un avance y seguimiento a las visiones, mientras unas que promueven la prescripción como la escuela del diseño, planificación y posicionamiento, otras escuelas la descripción como: la empresarial y cognoscitiva, en este sentido, la del aprendizaje se encuentra en la descripción; sugiere una respuesta al cuestionamiento ¿cómo se supone que deben proceder los estrategas? La respuesta está en que aprenden con el tiempo y es de lo que se trata esta escuela en la formulación de estrategia.

Aunque otras escuelas han cuestionado aspectos específicos de tradiciones racionalistas de las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento, la del aprendizaje lo hizo en formas más amplia y contundente, y negó la mayoría de sus suposiciones y premisas básicas. En realidad, ¿quién es el arquitecto de la estrategia, y en qué parte de la organización tiene lugar su creación? ¿Qué tan premeditado y consciente puede ser el proceso? ¿la separación entre formulación y aplicación es realmente sacrosanta? En el límite la escuela de aprendizaje sugiere que la imagen tradicional de formulación de estrategia ha sido una fantasía que tal vez haya entrañado cierto atractivo para los managers, pero que no se corresponde con lo que verdaderamente ocurre en las organizaciones.

Al igual que las escuelas empresarial y cognoscitiva esta basa en la descripción y no en la prescripción, es decir, no proporciona recetas de cómo plantear la estrategia, sino la formulación de las mismas es decir se pregunta cómo se crean. Aquí es donde nuestro trabajo trata de plantear la consideramos que las estrategias no se prescriben como recetas médicas o de cocina, tampoco se generan al margen de los actores de la organización es manos del líder o de la gerencia, consideramos que necesitan de algo más y ese algo más tiene que ver con una noción más orgánica, en ese sentido, decimos que las estrategias se construyen.

La escuela del aprendizaje fundamenta que el problema de la estrategia se encuentra en el proceso de formulación y aplicación debido a que existe una separación entre el pensamiento y la acción, en este sentido, la propuesta viene determinada por la información que posean los miembros de la organización y que además contribuyan a la formulación del proceso estratégico. El estrategia puede provenir de diversos lugares desde científico que se encarga de crear nuevas mercancías hasta de vendedores que decide ocuparse de una mercancía descubriendo nuevos canales de venta. Para la escuela del aprendizaje el núcleo operativo puede dar gran información y propuesta para la creación de estrategias.

Las estrategias premeditadas ponen el acento en el control, que las intereses de la organización sean llevados a cabo, mientras que las emergentes tienen su origen en el aprendizaje. En las escuelas empresarial, cognoscitiva se ha puesto atención a las estrategias premeditas en un punto extremo de excluir al aprendizaje. Los principales teóricos de la escuela del aprendizaje se encuentran en el siguiente cuadro.

3.8: Escuela del aprendizaje	
Autores representativos	Principales obras
Charles Lindblond	The policy-marking process
	The Science of Muddling Through
H. Edward Wrapp	Good managers don't make policy decisions
Karl Weick	The social psychology of organizing
	Sensemaking in organizations
Nonaka y Takeuchi	The konowledge-creating company: how Japanese Companies create the dynamics of innovation

Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg, et. al, 2007

El siguiente matriz muestra como es el proceso de generación de estrategias en la escuela del aprendizaje.

En la parte inferior de la matriz patrón emergente con visión unificada se sugiere que esta está aprendiendo en la manera de hacer estrategias, esto está en absoluta relación con la idea descriptiva de la estrategia de cómo se deben proceder las estrategias. Las principales nociones de la escuela del aprendizaje las podemos resumir como sigue:

1. El entorno de la organización es variable e incierto, el conocimiento se vuelve fundamental para la estrategia, evita el control premeditado, en ese sentido, la creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo.
2. Aunque el líder de la organización tiene un papel fundamental, es necesario voltear a ver a los demás integrantes de la organización, ya que son ellos quienes poseen el conocimiento de las determinadas áreas, por lo tanto, son estrategias en potencia.
3. Este aprendizaje se desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción.
4. Según la escuela del aprendizaje el liderazgo no consiste en tener ideas preconcebidas de estrategias (como en la escuela de la planeación) más bien se trata de administrar el conocimiento para que puedan surgir nuevas estrategias.

Nuevas instrucciones para el aprendizaje estratégico

Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes. Táctica, una palabra que sale siempre que se menciona la estrategia en el sentido militar, significa una ciencia y un arte menos amplio de disponer y maniobrar las fuerzas armadas contra el enemigo. Por lo tanto, en ese contexto no incluye ni la elección de las metas, ni los planes detallados o la acción para conseguirlos. Es el acoplamiento de los recursos que proporcionan la mejor oportunidad para que la táctica subsiguiente sea efectiva.

Cuando pasamos del arte militar a los negocios nos encontramos que las líneas que separan las metas y los objetivos-los grandes planes para conseguir y emplear los recursos adecuados para estas metas, las políticas específicas que dirigen el empleo de

estos recursos y los programas guiados por las políticas y realizados en el campo de la acción- son mucho más difíciles de definir claramente que cuando se trata de establecer la diferencia entre estrategia y táctica en la guerra.

Los negocios son más variados y desordenados que la guerra. Nuestro esfuerzo por definirla se complica porque los objetivos y metas son múltiples y variados generalmente se clasifican según una jerarquía que va desde lo muy elevado y amplio hasta algo mundano y específico.

3.3.7 ESCUELA DEL PODER

Mintzberg, plantea que si ponemos el poder ante un espejo lo que veremos es la cultura *“El poder toma esa entidad llamada organización y la fragmenta; la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad llamada organización”* (Mintzberg, et al, 2007: 332)

Sobre poder tenemos la visión funcionalista, rescatamos las propuestas teóricas de: Hickson et al., Pfeffer y Salancik (1971 y 1974), el poder es resultado hacia aquellos quienes tienen escaso control y escasos recursos y otros son capaces de influir sobre ellos; Pettigrew y Pfeffer (1973 y 1981), el control de la información ha tenido una particularidad fundamental en la fuente de poder; Crozier, Hickson et al. y Pfeffer (1964, 1971 y 1981), el poder ha estado relacionado con la habilidad de controlar la incertidumbre; Pfeffer y Salancik (1974) la credibilidad, estatus y prestigio pueden también conferir poder; French y Raven y Benfari et al, (1968 y 1986) otras fuentes de poder vienen por el acceso y contactos con el escalafón alto y el control del dinero, premio y satisfacción; Asley y Sanchdeva (1984) otra fuente de poder es la legitimidad y Lipset, Schaar, Roelofs y Rothschild (1959, 1969, 1976 y 1979) la política como la fuente legítima de poder y dominación.

Desde la perspectiva burocrática de Weber (el poder como disciplina) la reinterpretación propuesta por Foucault (1977) escribe por la tradición referida a las microtécnicas de poder, estas técnicas no son consideradas en los términos de causalidad de poder (la idea de que A influya sobre B y que de otra manera B no lo haría)

en esta perspectiva el poder es visto desde el tejido de la vida cotidiana, Meyer y Rowan (1977), desde la perspectiva de nuevas formas institucionales vistas como innovación institucional; desde el poder como género en organizaciones; Kanter's (1975) y Wolff's (1977), respecto a los roles de trabajo Guteky Cohen (1982); poder e identidad en las organizaciones, Foucault (1977); poder y resistencia como un problema de obediencia, Coch y French (1948) y Clegg (1975) relaciones entre poder resistencia y discreción, inscritos en los juegos de poder.

En esta línea de ir tejiendo las características del poder Mintzberg se propone explicar el poder en el seno de las organizaciones y su entorno, él sí nos plantea una definición de poder "...como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones" (Mintzberg, 1992: 5) en cuanto al ejercicio del poder Hirschman en su libro "*Salida, voz y lealtad*" donde la primera es irse de la organización, la segunda, consiste en quedarse y cambiar el sistema, el tercero, en quedarse en el sistema y contribuir a él.

Por su parte el trabajo de Sainsaulieu et. al. (1995) presentan los resultados de la investigación en empresas francesas y el papel de los actores dentro del "juego", después de un análisis sociológico de la organización puede caracterizar el escenario de los actores-jugadores según el grado de incertidumbre, el poder (defensivo-ofensivo) y la posesión de recursos; de ahí se obtiene a un tipo de jugador a) amenaza, con alta incertidumbre, bajo poder y recursos discretos; b) emergente, con alta incertidumbre, poder y recursos moderado; c) forzoso, con bajos recursos, poder e incertidumbre; d) ocasional, ubicado en la parte media del gráfico; e) de control con baja incertidumbre y mucho poder

La propuesta de Crozier y Friedberg (1990) de hablar de sistemas semi-abiertos de juegos, donde el juego es el instrumento de la acción organizada, representa una propuesta novedosa de análisis del poder. *Conjuga* de manera dialéctica las oposiciones entre el análisis estratégico y el análisis sistémico, el juego es el engrane. Aunque en realidad no se trata de un juego, sino de un sistema de juegos integrados, donde se presupone una regulación, dada esta regulación se presupone un "*sistema concreto*". El sistema de acción concreto es un constructo humano, es contingente ya que niega el

carácter estático, entre los juegos de poder, no existe igualdad entre los participantes, no existe un consenso de las reglas y el campo estructurado no es neutro. La idea de Crozier y Friedberg, de que la continuidad del juego depende de una restricción de poder *sine qua non* no se podría seguir reproduciendo, es decir, las mismas reglas formales (que después retomaría Friedberg, 1997) son el motor de continuidad, un jugador que desea ganar, debe adoptar estrategias ganadoras, por tanto, reglas.

3.3.8 ESCUELA DE LA CULTURA

La cultura actúa como un filtro perpetuo o una latente que establece las premisas para las decisiones. Dicho de otra manera, es la escuela cultural la que hace cobrar vida a la rama interpretativa de la escuela cognoscitiva en el mundo colectivo de la organización.

La escuela de la cultura se puede

- 1) *La creación de estrategia es un proceso de interpretación social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización*
- 2) *Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal*
- 3) *Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.*
- 4) *Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada (aunque no sea completamente consciente)*
- 5) *La cultura y –en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.*

En este sentido habría que analizar que tanto hay relación con la cultura como tal si es que hay una claridad en ella...

CONCLUSIÓN

El capítulo ha hecho un recorrido por las escuelas de la estrategia de lo cual podemos concluir que las tres primeras: diseño, planificación y posicionamiento tienen una orientación prescriptiva, basan su estudio en Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades (FODA), amenazas y oportunidades ubicadas en el entorno, fortalezas y debilidades encontradas al interior de la organización, el análisis se hizo más sofisticado aunque se desarrollaron al mismo tiempo la escuela del diseño y la planificación tienen una diferencia sustancial y tiene que ver con la cuantificación de los objetivos de la organización; por su parte la escuela del posicionamiento en palabras de Mintzberg et al. (2007) agrega sustancia a la estrategia aunque el aire seguía oliendo a economía, llega Michael Porter (2005) con el planteamiento de la Ventaja Competitiva, estrategias genéricas y cadenas de valor que rompen los esquemas de las anteriores escuelas y trasciende fronteras, estas ideas se trasladan a campos públicos y privados y en distintas latitudes del mundo se convierte en un nuevo producto que vender sin que satisfaga ninguna necesidad en palabras de la mercadotecnia más bien satisface deseos. Estas perspectivas son clásicas, su desarrollo desde su creación en la década de los setentas no ha decaído del todo posiblemente ha perdido fuerza pero ha permeado lo suficiente para ser notada en cualquier institución educativa en la que se imparte el management estratégico como parte fundamental del programa de estudio, esta visión se vuelve global es ahí donde se convierte en paradigma de la estrategia.

Llega por otro lado las escuelas de la descripción más que de la prescripción, con la escuela empresarial, en esta adopta un papel medular el líder, pero no cualquiera, el líder de habilidades innatas, en esta escuela toda estrategia se subordina al líder y todo se expresa en su mente, en este sentido, adquiere una proyección importante de los gerentes en las escuelas principales se comienza a generar escuelas de "líderes" que se dirigirán a las grandes empresas multinacionales, la creencia de que todo el mundo está a los pies de él, una creación de seres humanos con habilidades todo poderosas.

Por otra parte se encuentra la escuela del cognoscitiva esta es más orientada a la psicología y trata de entender a la estrategia desde el conocimiento humano, con dos ramas una positivista que ve a la estructuración del conocimiento como la producción de

una película objetiva del mundo, la otra postura considera que la anterior es subjetiva y considera que la estrategia es una interpretación del mundo. Pero esta escuela no trasciende del todo, más bien, sólo otorga una descripción en la formulación de estrategia. Dentro de este paquete de escuelas descriptivas también se encuentra la del aprendizaje, plantea que la naturaleza es imprevisible y compleja por ello es necesario evitar el control premeditado más bien la creación de estrategia debe tomar la forma de aprendizaje a lo largo del tiempo y que la aplicación se vuelve difícil de distinguir, esta escuela se orienta más al surgimiento de los modelos nipones y la cultura organizacional flexible y autorregulada que ha impactado de manera importante la formas organizacionales mundiales, impactando directamente en las estrategias.

En el último bloque de escuelas de la estrategia tenemos al poder que ve al proceso de estrategia como abierto señalando que el poder y la política tienen influencia en la negociación de estrategias favorables para particulares, señalando que las relaciones de poder rodean a las organizaciones pero también pueden infundirse en ellas y divide la escuela en dos ramas; micropoder se refiere al juego de la política (poder ilegítimo y legítimo) dentro de una organización, específicamente en los procesos del management estratégico, y el macropoder que se refiere al uso del poder por parte de la organización, sin duda uno de las escuelas más relevantes, no sólo por ver a la estrategia como un sistema abierto, sino que analiza también las relaciones que existen entre trabajadores y directivos, las pautas de negociación y de interacción con el mercado.

La última escuela de este recorrido lo tiene la cultural, que según Mintzberg et. al (2007) es el espejo de la del poder donde la estrategia es un proceso de interacción social, basado en convicciones e interpretaciones de los miembros de la organización. Esta escuela tiene más un tinte que analizábamos en el capítulo 2 de la corriente crítica del análisis de la organización, en este sentido, es la base para realizar el entrecruce entre todo nuestro constructo, es decir, analizar el lenguaje de los actores en la construcción de estrategias, es importante señalar que la palabra construir tiene toda una connotación en la visión del mundo y de las cosas, pues construir significa edificar, fabricar, lo cual no depende una sola persona ubicada en el ápice estratégico por el contrario, en la construcción intervienen toda una serie de actores que son quienes tienen la operatividad directa de la estrategia se construye de una manera inclusiva, democrática

y consensuada, con expresiones del individuo comunes con las que suele reflejar la imagen que proyecta en su cerebro, es más bien una nueva forma de ver a la estrategia, ver a las estrategias como parte del humano y parte del trabajo humano en este caso los trabajadores. Incluir y construir sería nuestra visión de estrategia que analizaremos si esto se cumple o no en el capítulo 5

4

Capítulo

Acerca
de la
investigación

*Perseo se envolvía en un manto de niebla para perseguir a los monstruos.
nosotros nos tapamos con nuestro embozo de niebla
los oídos y los ojos para no ver ni oír las monstruosidades y poder negarlas
Carlos Marx*

*Nuestras palabras son signos de
concepciones internas
John Locke*

INTRODUCCIÓN

Este capítulo trata de realizar una somera revisión de la metodología cualitativa en general y de la metodología en particular que plasmaremos en el siguiente capítulo.

Empezamos con las variables o dimensiones de análisis que trabajaremos en nuestra tesis, en el apartado 4.2 haremos una síntesis de lo que ha sido la metodología en los estudios organizacionales; en el punto 4.3 trataremos de definir qué es la metodología, por qué el método y del por qué ese método; en el apartado 4.4 hablaremos de la metodología como un procedimiento lógico; en el punto 4.5 contrastaremos la investigación cualitativa de la cuantitativa un poco para ir disintiendo que metodología vamos a usar; en el apartado 4.6 hablaremos de la investigación cualitativa y de sus métodos; por último en el apartado 4.7 vamos a describir la metodología a utilizar en el siguiente capítulo. Este es el breve trayecto que implica en puente entre el análisis meramente teórico al concreto.

4.1 VARIABLES O DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Las dimensiones de análisis bajo las cuales se mueve nuestro trabajo es la organización y el individuo el paso de la una a la otra es lo que nos interesa estudiar, como variables se encuentra la cultura en específico la vida simbólica en especial el lenguaje como símbolo para la creación de estrategia.

4.2 MAPEO METODOLÓGICO DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

El movimiento contingente representa una ruptura teórica y metodológica importante para los estudios sobre organizaciones, pues rompe con la idea del *one best west* para dar paso a un nuevo paradigma *all depends*, tiene efectos en distintos ámbitos, mencionábamos en la primera parte de este trabajo los efectos teóricos, el interés de la contingencia ya no se ancla en tanto en los procesos productivos, sino más bien en cuestiones ambientales tanto internas como externas, en este sentido tiene influencia la estructura con respecto al tamaño, por otro lado, el interés de la contingencia no radica en el estudio de una organización sino de organizaciones (como el total de la rama); la metodología que propone es esencialmente cuantitativa que cualitativa, en otras palabras el movimiento contingente propone que la estructura de la organización gira en torno a variables contextuales, ambientales y que no existe una mejor manera de hacer las cosas sino muchas, pero esto también depende de variables contextuales y ambientales.

Todo trabajo de tesis desde el punto de vista del quién investiga tenemos la ilusión de que será un documento nuevo y novedoso, tal vez pensamos que somos pioneros en el tema, nos topamos con una gran desilusión cuando miramos que hay diversos y muy variados documentos escritos sobre nuestro tema, por un lado nos genera tranquilidad pues sabemos que podemos tener un referente incluso cuando nos referimos a la metodología, por otro lado ya no será la pionera, sin embargo, es importante investigar que se ha hecho sobre nuestra temática de investigación. Es en este sentido, tratamos de filtrar algunos datos extraídos de la página de la biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana encontrando lo siguiente:

Cuadro 4.1 Características de las tesis en Estudios Organizacionales

Variable	Maestría	Doctorado	Total
Total de tesis en Estudios organizacionales	75	97	172
Tesis que contienen cultura en su título	12	13	16
Tesis que han hablado sobre Sierra Nevada en EO	2	0	2
Tesis que contienen en su título discurso	1	2	3
tesis que contienen en su título lenguaje	1	0	1

Fuente: Elaboración propia con base a tesiuami.izt.uam.mx

En el Posgrado de Estudios Organizacionales a nivel maestría y doctorado ha desarrollado diversos estudios retomando distintas vertientes de análisis como poder, institucionalismo, estrategia, cultura entre otras, ésta última es a la que incluye este trabajo, haciendo un ejercicio estadístico, de 172 tesis registradas en la biblioteca de la UAM-I con acceso electrónico sólo el 9.3 % incluye entre su título la palabra cultura; tesis que se han escrito sobre Sierra Nevada solo 2 a nivel maestría y cero en doctorado, una más es de la Licenciatura en Antropología y lo otra de Ciencias Biológicas. Sólo el 1.7% ha incluido en su título la palabra discurso, 0.5% tienen en su título lenguaje y 5.2% tienen en su título estrategia. Cabe destacar que nuestro trabajo es la única que tiene en su análisis la combinación de estrategia y lenguaje, de ahí la pertinencia e importancia de nuestro trabajo. Estudios que relaciones a la estrategia y el discurso son escasos y lo son más aun el laboratorio de análisis que presentan a una organización sui generis como CENTLI cuya finalidad no consiste en perseguir la ganancia.

4.3 ¿QUÉ ES LA METODOLOGÍA?, ¿QUÉ MÉTODO? Y ¿POR QUÉ ESE MÉTODO?

Para plantearnos una discusión que contribuya a responder nuestras preguntas de investigación como es el análisis del discurso en la construcción de estrategia del CENTLI, plantaremos algunos referentes básicos sobre la metodología. Del griego Methodos significa procedimiento es decir una lógica de procedimientos, y como método científico Eli de Gortari (citada por Pacheco Espejel y Cruz Estrada, 2008)

‘El método científico es, en consecuencia el procedimiento riguroso que la lógica estructura como medio para la adquisición del conocimiento. El método científico es el procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos de este modo, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para conseguir su comprobación en el experimento y con la técnica de su aplicación. El método científico comprende, entonces, tres fases que son inseparables, pero que se pueden distinguir: una fase indagadora, de descubrimiento de nuevos procesos objetivos o de nuevos aspectos de los procesos ya conocidos, otra fase demostrativa, de conexión racional entre los resultados adquiridos de comprobación experimental de los mismos; y una tercera fase expositiva, en la cual se afinan los resultados para servir de material a nuevas investigaciones y para comunicar a los demás en conocimiento adquirido.’ (Pacheco Espejel, et.al, 2008: 54)

En general siempre que se habla de método se habla de la manera en que se procede. Ernesto de la Torre dice que: “Una Metodología no es otra cosa que un conjunto de proposiciones lógicas, graduadas y jerarquizadas, destinadas a facilitar y mejorar el ejercicio intelectual, la capacidad creadora de la mente humana en cualquier ramo del saber. La metodología va unida indisolublemente a la adquisición de conocimiento, y cada tipo de saber tiene a su vez una metodología específica adecuada a su naturaleza” (Pacheco Espejel, et. al, 2008: 55)

Según este documento no hay una sola concepción de metodología así como tampoco hay una sola metodología para todas las ciencias. En tanto metodología se puede entender como el tratado de los métodos, entonces, la teoría y la parte empírica forman parte de un todo dentro de la investigación. Pacheco Espejel considera a la metodología como el puente que une lo teórico con lo práctico o como un ir y venir de lo práctico a lo teórico y de lo teórico a lo práctico, es decir, como un proceso dialéctico más desde la perspectiva marxista.

4.4 METODOLOGÍA COMO UN PROCEDIMIENTO LÓGICO

Cuando se habla de metodología o del método comúnmente se entiende como una serie de pasos rígidos e inapelables, sin embargo, la metodología resulta ser más flexible de lo

que nos imaginamos, lo cual no indica que no se sigan ciertos pasos con la finalidad de incrementar la eficiencia en el trabajo. “El seguimiento de los pasos no involucra gran dificultad; el reto y la clave de una adecuada metodología en una investigación está en el diseño coherente de esos pasos y sin duda este es un problema que cae en el terreno del pensamiento lógico” (Espejel et. al, 2008: 59)

La investigación como un binomio que va de lo abstracto a lo concreto, la abstracción permite concentrarse en la propiedad de un fenómeno o aislar una propiedad de un fenómeno y lo concreto es el objeto a investigar aunque también puede ser un concreto como un objeto pensado.

De lo general a lo particular, en la investigación siempre es importante saber en qué nivel de análisis nos encontramos, si en lo particular que nos permite hallar características particulares y únicas que lo hacen diferente o si es general un conjunto de fenómenos que tienen características similares, aunque, los dos son dialécticamente interrelacionados.

Del análisis a la síntesis. El análisis es una relación necesaria pero no suficiente en el proceso de investigación pero no suficiente entonces la síntesis es necesaria en toda actividad mental. Inducción a la deducción

4.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA VS. CUANTITATIVA

Cuadro 4.2 : Características de los estudios cualitativos			
HOLÍSTICO	EMPIRICO	INTERPRETATIVO	EMPÁTICO
contextualizado	orientado al campo	Los investigadores se basan más en la intuición	Atiende a los actores intencionalmente
orientado al caso (entendiendo al caso como un sistema limitado)	Énfasis en lo observable, incluyendo las observaciones de los informantes	Los observadores ponen la atención en el reconocimiento de sucesos relevantes	Busca el marco de referencia de los actores
Resistente al reduccionismo y al elementalismo	Se afana por ser naturalista no intervencionista	Se entiende que el investigador está sujeto a la interacción	Aunque planificado el diseño es emergente, sensible

Relativamente no comparativo, lo que pretende básicamente es la comprensión más que las diferencias con otros)	Preferencia por las descripciones en el lenguaje natural		Sus temas son épicos, focalizados progresivamente. Sus informes aportan una experiencia vicaria
Fuente: elaborado con base a Stake, 1995: 47			

Cuadro 4.3: Cualitativo vs. Cuantitativo		
	Método cuantitativo	Método cualitativo
Paradigma	Positivista	Constructivista
Objeto	Hechos sociales	Significados
Lenguaje	Números	Conceptos
Sujeto	Muestra	Caso
Datos	Sondeo Experimento	Entrevista observación
Análisis	Recuento Estadístico	Lectura interpretativa
Reportaje	Descriptivo	Narrativo
Fuente: Ruiz (1996:44)		

Los cuadros, nos muestran las diferencia entre lo cualitativo y lo cuantitativo, mientras lo cualitativo se basa en la significados, conceptos, en estudios de caso e interpretaciones; lo cuantitativo se basa en números, muestra en el recuento estadístico y en la descripción, en pocas palabras la diferencia es lo constructivista y lo positivista, sin que uno tenga que ser bueno o malo, son métodos que nos orientan a la investigación.

4.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Es difícil tratar de establecer cuáles son los métodos cualitativos y establecer una tipología de los mismos, ya que hay muchas maneras de hacer investigación cualitativa pues cada investigador propone su propia metodología, así que los métodos a considerar serían la observación participante, la investigación naturalista, la entrevista sociológica y la biográfica, esto desde la perspectiva de la interacción simbólica, pero si nos situamos

en la perspectiva de Goetz y LeCompte los métodos deberán considerarse a la luz de la investigación etnográfica, en este sentido la investigación cualitativa y su método va de acuerdo a los objetivos de cada investigación Wolcott (1992) dice que la investigación cualitativa son más como raíces de los árboles que crecerán y darán ramas y hojas de investigación cualitativa.(Rodríguez et. al, 1999)

4.6.1 Fenomenología

La fenomenología hay que ubicarla dentro de la filosofía surge a raíz de construir a la filosofía como una ciencia rigurosa de acuerdo con el método de las ciencias naturales, pero diferenciándose de estas por su carácter meramente contemplativo.

Las tareas de la investigación fenomenológica se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. La investigación fenomenológica es el estudio de la experiencia vital, del mundo de la vida, de la cotidianidad. Lo cotidiano, en sentido fenomenológico, es la experiencia no conceptualizada o categorizada.
2. La investigación fenomenológica es la explicación de los fenómenos dados a la conciencia. Ser consciente implica una transitividad, una intencionalidad. Toda ciencia en conciencia de algo.
3. La investigación fenomenológica es el estudio de las esencias. La fenomenología se cuestiona por la verdadera naturaleza de los fenómenos. La esencia de un fenómeno es un universal, es un intento sistemático de desvelar las estructuras significativas internas del mundo de la vida.
4. La investigación fenomenológica es la descripción de los significados vivos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos.
5. La investigación fenomenológica es el estudio científico humano de los fenómenos. La fenomenología puede considerarse ciencia en el sentido amplio, es decir, un saber sistemático, explícito, autocrítico e intersubjetivo.

6. La investigación fenomenológica es la práctica atenta de las meditaciones. Este estudio del pensamiento tiene que ser útil e iluminar la práctica de la educación de todos los días.
7. La investigación fenomenológica es la exploración del significado del ser humano. En otras palabras: qué es ser en el mundo, qué quiere decir ser hombre, mujer o niño, en el conjunto de su mundo de la vida, de su entorno sociocultural.
8. La investigación fenomenológica es el pensar sobre la experiencia originaria. (Rodríguez et. al, 1999:39-42)

La fenomenología entonces, busca conocer el significado que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia, ver las cosas desde el punto de vista de otras personas

Apps (1991) presenta el método fenomenológico, siguiendo las aportaciones de Spiegelberg (1975), como el desarrollo de seis fases; “1) descripción del fenómeno, 2) búsqueda de múltiples perspectivas, 3) búsqueda de esencia y la estructura, 4) constitución de la significación, 5) suspensión de enjuiciamiento, 6) interpretación del fenómeno.” (Rodríguez, et. al, 1999: 42)

La fase de la descripción supone la perspectiva de los actores, la del investigador y la de agentes externos, proporciona una manera libre y rica de narrar la investigación, se trata entonces de reunir la mayor información posible de los actores y desde diferentes perspectivas aun si esta resulta contradictoria.

Es a partir de la reflexión que el investigador intenta atrapar las estructuras del hecho, actividad o fenómeno del objeto de estudio y las relaciones de estructuras dentro de las mismas. En la cuarta fase el investigador profundiza en la estructura del fenómeno y va fijándose la consciencia. La fase cinco se reconoce por la suspensión de los juicios mientras se recoge información y el investigador va familiarizándose con el fenómeno de estudio.

En la fase de interpretación se trata de sacar a la luz los significados ocultos de la interpretación, es decir, una significación que vaya más allá de las características superficiales del estudio.

El método fenomenológico ha hecho aportaciones importantes para la investigación cualitativa, pues:

- a) La primacía que otorga a la experiencia subjetiva inmediata como base para el conocimiento;
- b) El estudio de los fenómenos desde la perspectiva de los sujetos, teniendo en cuenta su marco referencial; y
- c) Su interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción (Rodríguez et. al, 1999)

Estas últimas características de la investigación fenomenológica es lo que nos funciona para nuestro trabajo en la organización Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa CENTLI, que es lo que explicaremos en el siguiente apartado.

4.6.2 Etnografía

Etnografía es un método de investigación cualitativa por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta, en nuestro caso sería la organización, a través de la etnografía se pretende la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura de la organización, pero también según Rodríguez et. al, también la etnografía se refiere al método de investigación que es un escrito que retrata el modo de vida de una unidad social.

Atkinson y Hammersley (1994) citado por Rodríguez et. al conceptualizan la etnografía como una investigación social que se caracteriza por los siguientes rasgos.

- a) Un fuerte énfasis en la exploración de la naturaleza de un fenómeno social concreto, antes que ponerse a comprobar hipótesis sobre el mismo;
- b) Una tendencia a trabajar con datos no estructurados, es decir, datos que no han sido codificados hasta el punto de recoger los datos a partir de un conjunto cerrado de categorías analíticas;
- c) Se investiga un pequeño número de casos, quizás uno sólo, pero en profundidad;
- d) El análisis de los datos que implica la interpretación de los significados y funciones de las actuaciones humanas, expresándolo a través de descripciones y

explicaciones verbales, adquiriendo el análisis estadístico un plano secundario. (Rodríguez et al, 1999: 45)

A grandes rasgos esto es la etnografía, también es prudente utilizarla en nuestro estudio de caso a CENTLI, sin embargo, el tiempo de análisis es prolongado un año o más, algunos autores recomiendan que pueden ser desde tres meses, y otros hasta de un par de semanas.

4.6.3 Teoría fundamentada

La teoría fundamentada se basa en la recolección fundamentada de datos y análisis sistemáticos de datos, la teoría se desarrolla durante la investigación y esto se realiza a través de una interpelación entre análisis y recogida de datos. La fuente para la obtención de datos es la misma que para otros métodos de investigación cualitativa como la entrevista y las observaciones de campo y otros documentos como: diarios, cartas, autobiografías, biografías, periódicos, y otros materiales audiovisuales. En la teoría fundamentada el investigador asume la responsabilidad de interpretar lo que observa, escucha o lee.

La diferencia en los diferentes métodos de la investigación cualitativa reside en los métodos para armar la teoría, pues a través de esta abstracción el investigador tiene la capacidad de manipular categorías y relaciones entre las mismas y poder explicar así el cómo, el cuál y el por qué.

4.6.4 Etnometodología

La etnometodología tiene sus orígenes en la década de los sesentas y setentas en California, cuando un grupo de sociólogos comienzan a reformular el estudio de la sociedad.

La etnometodología intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a nuestros discursos y nuestras acciones a través del análisis de las actividades humanas. La característica distintiva de este método radica en un interés por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y

significado a sus prácticas sociales cotidianas. Además la etnometodología no le basta con la simple comprobación de irregularidades, sino que también desea y sobre todo explicarlas. (Rodríguez et. al, 1999: 50)

La etnometodología tiene dos grandes corrientes una tradicional que mantienen objetos de estudio más tradicionales como: la educación, la justicia, la organización etcétera, realizando estudios etnográficos de procesos sociales, se interesa más como los individuos tienen determinadas perspectivas culturales de sus sociedades y las presentan en la cotidianidad del correr de su vida. En segundo grupo es aquél que esta con el análisis conversacional, centrado sobre la organización del dialogo en la actividad cotidiana y cómo se presenta la ordenación y coherencia en los intercambios conversacionales.

El análisis de la conversación es el estudio de las estructuras y las propiedades formales del lenguaje partiendo de tres hipótesis fundamentales:

- a) La interacción está organizada estructuralmente;
- b) Las contribuciones de los participantes de esta interacción están orientadas contextualmente: el proceso de ajustamiento del enunciado a un contexto es inevitable;
- c) Estas dos propiedades se realizan en cada detalle de la interacción, de tal modo que ningún detalle puede ser desechado por accidental o no pertinente (Rodríguez et. al, 1999: 50)

Los análisis conversacionales utilizan los datos originales, no transformados ni refinados y basan sus análisis sobre los siguientes puntos

- 1) La conversación es originada por las partes que conversan.
- 2) Esta ordenación y organización de la conversación se puede presentar en los datos originales.
- 3) La conversación se origina secuencialmente y el hablante modifica las repeticiones ocurrencias.
- 4) La conversación presenta un sistema de turno-de-palabra y éstos no están fijados, sino que varían.
- 5) Las descripciones conversacionales deben ser contextualmente específicas.

- 6) Los datos deben recogerse de la forma más fiel posible y desde los lugares naturales donde se producen, por lo general a través de registros tecnológicos como audiocassette o videocassette.
- 7) El énfasis sobre la organización secuencial e interactiva de la conversación refleja una salida principal desde la mayoría de los enfoques convencionales lingüísticos y sociolingüísticos.
- 8) La unidad de análisis para el análisis conversacional no debe ser la frase, sino más bien las palabras.
- 9) Al analizar la interacción conversacional se argumenta que el interés central debe situarse sobre las orientaciones de los participantes a las palabras en término de las palabras previas. (Rodríguez et. al, 1999: 51)

4.6.5 Investigación Acción (I-A)

Existe una gran diversidad de concepciones teóricas como empíricas que resulta difícil dar algo definitorio al respecto, sin embargo, dan una serie de rasgos en la que la mayoría de los autores coincide.

El papel de la acción se resume en el papel activo del investigador. “La investigación acción es una forma de investigación llevada a cabo por los prácticos sobre sus propias prácticas” (Kemmis, 1988: 42 citado por Rodríguez et. al, 1999: 50)

Esta es una visión que se aparta un tanto de la visión positivista constituye una alternativa pues es el investigador investigando invoca a un modo de investigación democrática al hacer la investigación desde una perspectiva comunitaria, no se hace desde una forma aislada sino grupal con el objeto de la transformación social

La investigación-acción es una forma de búsqueda autoreflexiva, llevada a cabo por participantes en situaciones sociales (incluyendo las educativas), para perfeccionar la lógica y la equidad de a) las propias prácticas sociales o educativas en las que se efectúan estas prácticas, b) comprensión de esas prácticas, y c) las situaciones en las que se efectúan estas prácticas. (Rodríguez et. al, 1999: 53)

4.6.6 Método biográfico

El método biográfico pretende analizar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto acontecimientos como valoraciones que el propio sujeto hace de su existencia, lo cual se materializa en una historia de vida, es decir en una autobiografía obtenida por el investigador mediante entrevistas sucesivas (Rodríguez et. al, 1999: 57) Los métodos revisados hasta el momento los podemos revisar en la tabla 4.1.

Cuadro 4.4: Investigación cualitativa

Tipos de cuestiones de investigación	Método	Fuentes	Técnicas/instrumentos de recogida de información	Otras fuentes
cuestiones de significado: explicitar la esencia de las experiencias de los actores	fenomenología	Filosofía	grabación de conversaciones; escribir anécdotas de experiencias personales	Literatura fenomenológica: reflexiones filosóficas; poesía; arte
Cuestiones descriptivo: Interpretativas: valores, ideas, prácticas de los grupos culturales	Etnografía	Antropología (cultura)	Entrevista no estructurada; observación participante y notas de campo	Documentos registros, fotografía, mapas, genealogías, diagramas de redes sociales
Cuestiones de proceso: experiencia a lo largo del tiempo o el cambio puede tener etapas y fases	Teoría fundamentada	Sociología (interaccionismo simbólico)	Entrevistas registradas en cinta	observación participante; memorias; diarios
Cuestiones centradas en la interacción y el dialogo	Etnometodología análisis del discurso	Semiótica	Dialogo. Registro en audio y video	Observación notas de campo
Cuestiones de mejora y cambio social	Investigación-acción	Teoría crítica	Miscelánea	varios
Cuestiones subjetivas	Biografía	Antropología; sociología	Entrevista	Documentos , registros, diarios

Fuente: (Rodríguez et. al, 1999: 41)

4.6.7 Estudio de caso

Según Stake (1994) el estudio de caso no es una herramienta metodológica sino la elección de un objeto para ser estudiado, es decir define la especificidad de un método a ser estudiado, entonces, el estudio de caso es el estudio de lo particular, el estudio de caso hace alusión a grupos, personas y organizaciones.

Stake, plantea que existen tres tipos de estudio de caso: a) el intrínseco que constituye en el acceso al conocimiento íntegro del estudio de caso; b) el instrumental que hace referencia al acceso del conocimiento de algún aspecto en lo particular del estudio de caso pero no al acceso del estudio de caso *per se*, o sea, es visto como un medio y no como un objeto de estudio como tal; y c) el colectivo que plantea el análisis de varios casos a la vez.

El estudio de caso tiene por lo menos cuatro aplicaciones: i) explicar las relaciones causales complejas de los fenómenos o entes a estudiar, ii) describir el contexto del fenómeno, iii) describir el fenómeno y iv) explorar aquellas situaciones en las que el fenómeno no presenta resultados claros. Existen también claras desventajas que presentan los métodos para el estudio de caso tales como las que se presentan en el tabla 4.2.

Algunos principios básicos que permiten una buena recolección de datos son los siguientes: 1) el uso de múltiples fuentes de información, es decir, la evidencia de dos o más fuentes que den cuenta de un mismo hecho y que permitan la triangulación; 2) la creación de una base de datos, es decir, la sistematización formal de la información obtenida (la cual es diferente presentada en el reporte de investigación); y 3) el establecimiento de un 'cadena de información', es decir, el establecimiento de vínculos explícitos entre las cuestiones abordadas, los datos recolectados y las conclusiones delineadas (Yin, 1994: 91-99)

Cuadro 4.5: Ventajas y desventajas de las fuentes de información para los estudios de caso

Fuente de evidencia	Ventajas	Desventajas
Documentación	Estable, puede ser revisada repetidamente No-obstruida, no creada como resultados de estudio de caso Exacta, contiene nombres exactos, referencias y detalles de sucesos Amplio alcance, extendida en el tiempo, diversos eventos y escenarios	Recuperabilidad, que puede ser baja Sesgos de selectividad, si la colección documental o recogida de datos son incompletas Sesgos de informe, que refleja sesgos desconocidos del autor Acceso, este puede ser bloqueado
Registro de archivo	(las mismas para la documentación) Precisa y cuantitativa	(las mismas que para la documentación) Accesibilidad debido a razones de privacidad
Entrevista	Rango amplio de posibilidades (centra temas de estudio de caso generales) Penetración (proporciona percepción de inferencias causales)	Sesgos debido a preguntas construidas inadecuadamente Respuestas sesgadas Inexactitud debido a registros pobres Reflexibilidad, tendencia a que el entrevistado diga lo que el investigador quiere
Observación Directa	Realidad, se cubren sucesos en tiempos reales Contextualidad, se cubren sucesos en su contexto	Tiempo consumido Selectividad a menos que se tenga una amplia cobertura Reflexibilidad, los sucesos pueden ocurrir afectados por el hecho de ser observados
Observación participante	(las mismas que en la observación directa) Penetración en conductas interpersonales y motivos	Costo, horas o jornadas de observación necesarias (las mismas que en la observación directa) Sesgos debido a manipulaciones de los sucesos por parte del investigador
Artefactos físicos	Penetración en dimensiones culturales Penetración en operaciones técnicas	Selectividad Disponibilidad

Fuente: (Yin, 1994: 80)

4.7 METODOLOGÍA EN PARTICULAR

Las ciencias sociales, han generado una gran cantidad de investigaciones utilizando el método cuantitativo, cada ciencia social se ha hecho de sus propios métodos como la antropología la etnografía, la sociología la metodología fundamentada, sin embargo en los Estudios organizacionales a qué metodología recurriremos si somos un campo de estudio muy particular y complejo, pues en este sentido, encontraríamos la respuesta en el uso de varias técnicas de acuerdo a nuestro a lo que vayamos a investigar, es decir la construcción de una propia de acuerdo a nuestras variables y al objeto de estudio.

En este sentido, para lograr nuestros objetivos nos proponemos utilizar la siguiente metodología de acuerdo a cada pregunta y cada objetivo planteado.

1. Analizar y discutir en forma crítica y propositiva elementos de la organización y lenguaje-estrategia, para ellos es una investigación netamente bibliográfica, en el sentido teórico una indagación documental.
2. Para analizar y describir el discurso de los actores que influyen en la construcción de estrategia, proponemos observación participante y etnometodología de acuerdo en lo señalado con anterioridad.
3. Investigación fenomenológica. Recabar información de la vida cotidiana en la comunidad mediante reseñas históricas, historias de vida, sólo de actores específicos, es decir de aquellos que influyen o han influido directamente en la construcción de estrategias.
4. Teoría fundamentada. Recabar bibliografía sobre cultura desde distintas aristas de análisis como de la ciencia antropología, sociología y economía con el fin de que nuestro análisis retome algunos aspectos, pero que se centre exclusivamente en lo organizacional.
5. Teoría fundamentada. Recabar artículos nacionales e internacionales de lo que se ha hecho a nivel práctico y teórico sobre el desarrollo local sustentable y sus distintas formas de abordar el tema.

Por el carácter de nuestra investigación que retoma aspectos culturales en concreta el análisis del discurso, se mezcla con metodologías planteadas de otras ciencias sociales, en tanto es una investigación cualitativa, retomamos datos estadísticos que nos permiten

contextualizar a la organización y a la investigación en general, sin embargo, el hecho de que se encuentren datos numéricos en el documento no implica la utilización de métodos cuantitativos netamente, sólo los tocamos de manera muy general.

CONCLUSIÓN

La tarea de investigador constituye un entrecruce con distintas técnicas de análisis de las ciencias sociales, pretender que exista un verdad absoluta es algo que sale de las manos y de la capacidad del investigador, el quehacer del investigador es tan complejo y laborioso que debe acudir con frecuencia a la creatividad para ir desarrollando, adaptando y condicionando las técnicas que se tienen al objeto de estudio que se enfrenta, pues ni todas las realidades se pueden completar con un solo método y tampoco el investigador tratara de asentar una realidad absoluta.

Algo que se debe de señalar es que las investigaciones por muy imparciales que se pretendan realizar contienen sesgos del investigador, posturas teóricas, posturas políticas y hasta prácticas religiosas, pues no se debe olvidar que quien investiga es un humano también y por lo tanto plasma en cada investigación parte de sí mismo es decir de su ser.

En tanto nuestra investigación constituye también un sesgo del investigador, sin embargo no olvidamos el hecho de que ser objetivo es parte de la ética profesional del investigador. En este sentido, nuestra metodología es de acuerdo a nuestro estudio de caso El Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa CENTLI del cual hablaremos en nuestro siguiente capítulo, en esencia bajo la metodología cualitativa en concreto la fenomenología y la etnometodología para acercarnos al estudio del discurso.

En este ejercicio de recabar información acerca de método hemos dado por hecho que sólo existe el método científico para hacer investigación, sin embargo, es necesario resaltar que la metodología marxista en concreto la dialéctica en forma de praxis nos hace un profundo sentido de que se necesita el conocimiento teórico, pero ese conocimiento no sirve de mucho si no se lleva a la práctica, entonces se necesita algo más que hacer investigación se trata de transformar la realidad, quizá no en un sentido sistémico, pero sí en uno propio.

5

Capítulo

Estudio de caso:

Centro para la

Sustentabilidad

Incalli Ixcahuicopa



La palabra es el hombre mismo.

Estamos hechos de palabras.

*Ellas son nuestra única realidad o, al menos,
el único testimonio de nuestra realidad.*

*No hay pensamiento sin lenguaje, ni tampoco
objeto de conocimiento: lo primero que hace*

al hombre frente a una realidad desconocida es nombrarla, bautizarla.

Octavio Paz. El arco y la lira

Introducción

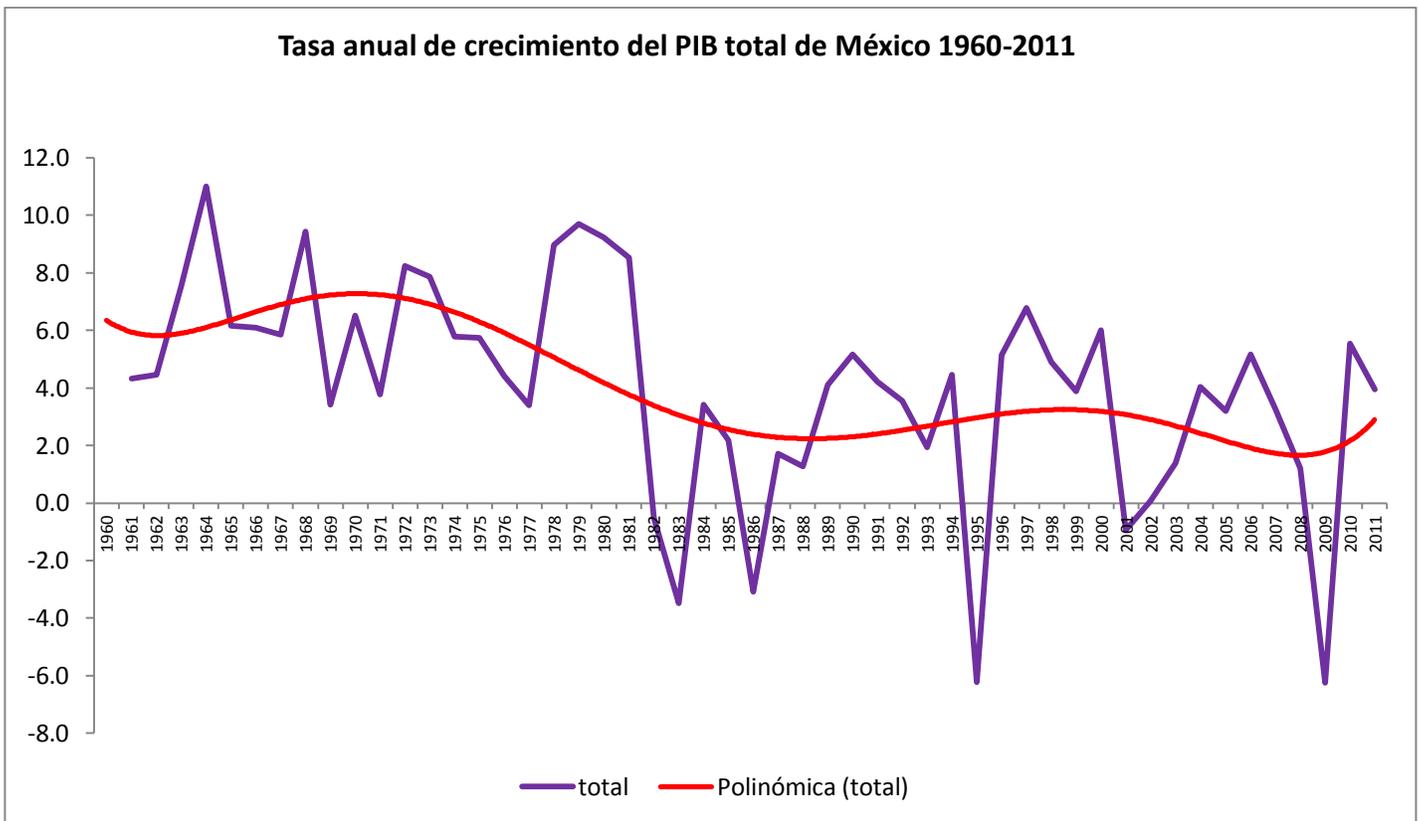
El presente capítulo tiene por cometido hacer un análisis sobre la Sierra Nevada como región, en el segundo apartado tratamos la Sierra Nevada como organización, describimos la historia del Centro para la Sustentabilidad Izcalli Ixcahuicopa en sus sedes “El Faro” e “Incalli”, en el tercer apartado describimos la estructura del CENTLI según los datos oficiales, presentamos el objetivo, misión, visión y valores, en el cuarta parte analizamos el discurso estratégico que le ha dado la permanencia a la organización.

5.1 Contexto económico y político

México está ubicado al en el extremo meridional del norte, colinda al oriente con al Golfo de México y al Mar Caribe que forman parte del océano Atlántico, al poniente tiene al Océano Pacífico, al norte Estados Unidos y al sur con Guatemala y Belice. Tiene dos cadenas montañosas la Sierra Madre Oriental y la Sierra Madre occidental que corren de manera paralelas al Golfo de México y al Océano Pacífico. A nivel poblacional, en el censo de 2010 según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) México cuenta con una población de 112.4 millones habitantes de los cuales 57.5 millones son mujeres y 54.9 hombres, un crecimiento del 15.3% con respecto del censo del 2000 cuando éramos 97.5 millones, 47.6 hombres y 49.9 mujeres, somos más mujeres que hombres 2.3 millones más mujeres que hombres en 2000 y 2.6 en 2010, es decir, 13% de incremento en el nacimiento de mujeres.

Por otra parte, México tiene una actividad económica de drásticos contrastes como se observa en la gráfica 5.1 podemos ubicar tres grandes ciclos económicos, según la

línea roja muestra la tendencia; uno que va de 1960 a 1980, con altas tasas de crecimiento, actualmente países como China crecen a esa magnitud, un segundo ciclo de 1980 a 1995, con un crecimiento pobre y caídas más frecuentes; por lo menos tres importantes; 1983, 1986 y 1995 justo el tiempo en que se instaura el neoliberalismo en México como una tendencia económica, política, social y organizacional, momentos históricos en los que hicimos referencia en el capítulo 2 de este trabajo, un tercer ciclo y más reciente es el que corre de 1995 a 2010 la tendencia es a un crecimiento engañoso de 1996 a 2000 un pírrico crecimiento, en 2009 un decrecimiento reflejo de los dos años anteriores en que el capitalismo mundial se enfrentó a una crisis sistémica, en 2010 se valora un crecimiento de 5.5% con respecto a 2009, efecto de crecimiento engañoso debido a que el cálculo es con respecto al decremento de -6.1% de 2009 un mínimo número positivo ocasiona que estos cambios se tomen como positivos, sin embargo debemos advertir que la recuperación es con respecto a un porcentaje negativo, en pocas palabras podemos citar que el crecimiento del producto interno en los últimos 10 años ha tenido crisis recurrentes y el crecimiento cuando lo hay es muy pobre y que prácticamente tiene una tendencia al estancamiento.



³Fuente: elaboración propia con datos de INEGI-BIE

Un pobre crecimiento económico generan condiciones hostiles para el país la polaridad en la repartición del ingreso se alejan cada vez más un puñado de la población extremadamente rica y otro donde se encuentra la gran mayoría que no tiene nada, son las condiciones sociales, políticas y económicas en las que se crea y se desenvuelve el país, mismo que envuelve y recubre a las organizaciones y en un sentido particular al Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa CENTLI, podemos incluir la noción de proceso social en su construcción como organización, es necesario señalar cómo es el desempeño en la economía del Estado de México, que como lo señala la gráfica de abajo es después del Distrito Federal el Estado con una mayor participación en el PIB nacional, su tasa de participación es constante entre el 8.8% y el 9%, esto se traduce en una amplia producción dentro del Estado de México y una sincronía como el crecimiento promedio del resto del país, sin embargo, aunque el Estado de México posea un crecimiento por arriba

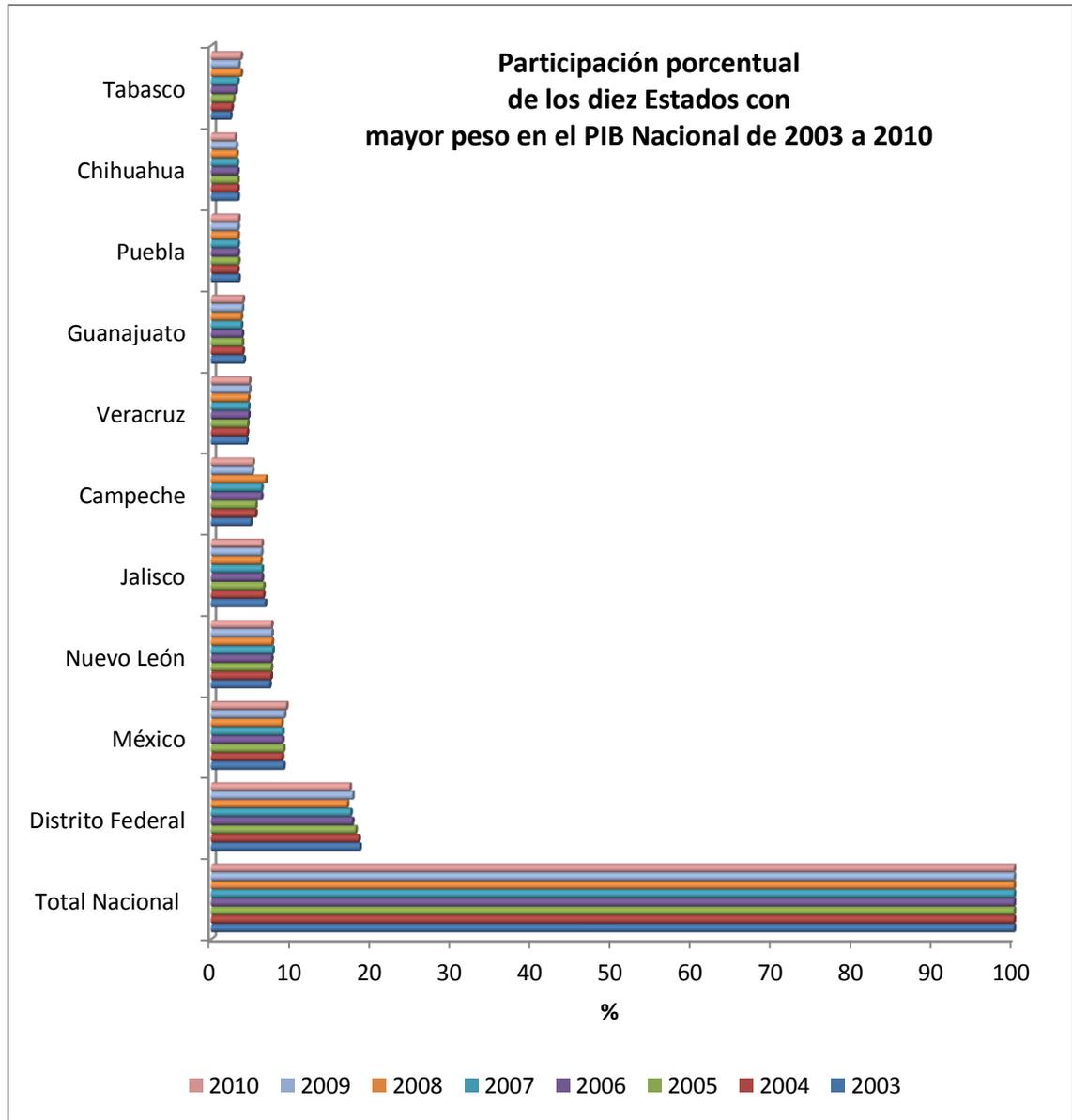
³ Serie unificada base 1920 hasta 1979, base 1980 hasta 1993 y base 1993 hasta 2011, se eligieron estos periodos por los sucesos históricos.

del resto de los Estados fuera del Distrito general, se deben señalar las condiciones de vida que poseen, es decir, en un sentido amplio la distribución de la riqueza entre sus habitantes, ya que el hombre no solo, sueña y habla, sino, que por el contrario para tener estas nociones ampliamente sensoriales primero debe satisfacer las necesidades del estómago, es en este sentido donde cabe rescatar en el análisis de la evolución del salario real, a nivel país el deterioro ha sido la constante la zona A ha decrecido -2.4% salario que reciben los trabajadores del Estado de México, sólo las regiones más dinámicas económicamente, los lugares como Tlalmanalco (donde se asienta la Sierra Nevada) se encuentra en la zona C si bien es cierto que el cálculo numérico es positivo no indica que el nivel de vida de los habitantes haya subido ya que el salario real de 2000 pasa de 32.7 a 35.05 pesos en términos nominales, aumentó 3 pesos mientras que los medios de vida han subido muy por arriba a tasas de 5 %, por otra parte el decrecimiento del salario real en zonas del Estado de México coincide con el empobrecimiento de las denominadas clases medias, es decir habitantes que podrían aspirar a una mejor calidad de vida ha empeorado, esto lo comprueban las cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social (CONEVAL) donde índice de la tendencia a la pobreza de los trabajadores ha ido en aumento de 2005 se encontraba en 1.02 para 2011 en 1.2, entre el índice sea más bajo o inferior a la unidad indica que hay menor cantidad de pobres, por el contrario si el coeficiente sobrepasa a la unidad indica que el número de pobres ha ido en aumento, podemos demostrar con las cifras oficiales que no solamente el salario pierde poder adquisitivo, sino, que las condiciones materiales se van pauperizando.

Este problema se relaciona en el contexto de CENTLI necesariamente tiene que repercutir en los trabajadores de la organización, los problemas de crecimiento del país, así como la pérdida de poder adquisitivo del salario nominal, o lo que es lo mismo la disminución del salario real, o el aumento de la inflación dañan a todas las organizaciones y a todo ser humano que se encuentre dentro del sistema capitalista.

El periodo que vive el país se ha informado con bombo y platillo que la inflación ha sido la más baja que ha tenido el país, sin embargo, los salarios demuestran lo contrario, la inflación se ha controlado a costa de los trabajadores, pues la inflación se controla al

contener los salarios, dos vías son las más utilizadas mantener los salarios bajos y alto el desempleo.

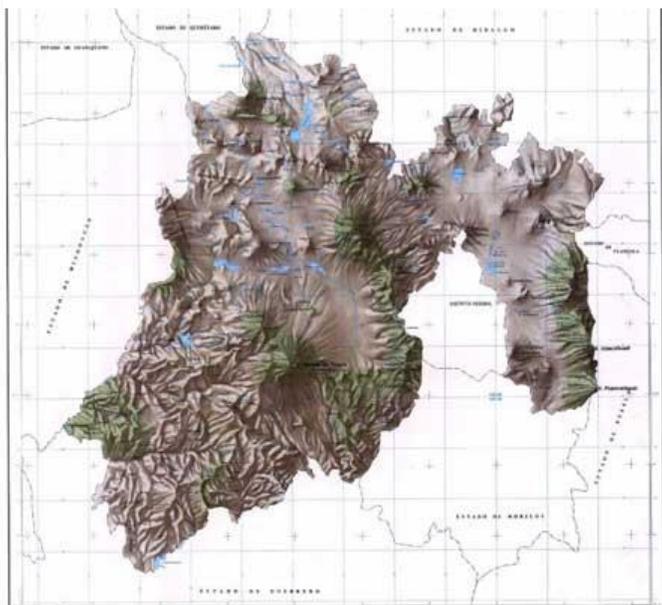


Las condiciones externas a CENTLI también la influyen en su desempeño, entendemos que este trabajo es desde la perspectiva organizacional y que se debe de acotar el análisis económico, debemos entender que estos datos son para señalar estas condiciones en las que se encuentra el país de manera muy general para introducirnos al mundo de lo organizacional.

5.2 SIERRA NEVADA LA REGIÓN

La Sierra Nevada se encuentra en el Estado de México posee una orografía accidentada, tiene dos grandes montañas: el Nevado de Toluca y el Iztacíhuatl y el Volcán Popocatepetl que comparte con el Estado de Puebla. Tiene 2 valles el de México y de Toluca; las Ciénegas de Lerma, la imagen de abajo muestra lo que es el Estado de México.

Imagen 5.1: El Estado de México Orografía



Fuente:

<http://portal2.edomex.gob.mx/edomex/estado/geografiayestadistica/orografia/index.htm>

El Estado de México (EDOMEX) alberga una población de 15.2 millones de habitantes, 7.8 millones son mujeres y 7.4 millones son hombres, junto con el Distrito Federal, Nuevo León y Jalisco son los Estados más dinámicos, producen una tercera parte del PIB del país el EDOMEX participa con 9.4% del PIB total solo después del Distrito Federal, su principal fuente de actividad es la manufactura y la industria textil. A grandes rasgos es el panorama general, ahora bien la:

La Sierra Nevada localizada al sureste de la Cuenca de México es el último reducto del centro del país donde se encuentran aún algunos ecosistemas naturales en relativamente buen estado de conservación; sin embargo, está seriamente amenazada

debido a la acelerada expansión de la mancha urbana. La confluencia de las regiones neártica y neotropical en el eje volcánico transversal le dota de endemismos y una alta biodiversidad. Al conectarse ésta con la Sierra Chichinautzin, se forma la subcuenca Ríos Amecameca y La Compañía, especie de “plato hondo” por cuyos suelos permeables descienden las lluvias desde las cimas de los volcanes Iztacíhuatl y Popocatepetl hasta las chinampas de Tláhuac y Xochimilco, recargando los acuíferos que surten el oriente de la metrópoli. Doce municipios del Estado de México y tres delegaciones del D.F. forman parte de esta vital subcuenca que abarca 1,580 km², con una población de alrededor de millón y medio de habitantes (Moctezuma Barragán, 2010: 4)

En época prehistórica los volcanes fueron proveedores la corriente de agua era capaz producir alimentos agrícolas para la comunidad. La imagen de abajo muestra la Sierra Nevada, que es la parte que se encuentra entre el volcán Popocatepetl e Iztacíhuatl. Esta es la región y la importancia que tiene para el Estado de México y el Distrito Federal como proveedora de agua.

Imagen 5.2: La Sierra Nevada



5.3 SIERRA NEVADA LA ORGANIZACIÓN.

En nuestro análisis tenemos que distinguir las relaciones que tiene con otros actores como: Estudios y Proyectos Sierra Nevada Sociedad Cooperativa, Guardianes de los Volcanes Sociedad Civil y la Universidad Autónoma Metropolitana como los precursores del proyecto denominado CENTLI, eso con la finalidad de ir quitando un poco de maleza a nuestro objeto de estudio, por otra, parte es necesario distinguir lo que es Sierra Nevada como región y como organización en los siguientes apartados vamos a plantear esto a manera de ir dejando entresacando lo que sí es CENTLI de los que no es. La última parte de este trabajo trata de vincular el discurso con la estrategia de este centro.

El Proyecto de Investigación Sierra Nevada, surge como una necesidad de algunos académicos de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de vincular los conocimientos teóricos con los prácticos, pero, no sólo esto sino que se pudiera dar la interacción con la comunidad para que el intercambio fuera más rico y dinámico, los primeros resultados de este interactuar con la comunidad tuvo el resultado de Atlas municipales y cursos sobre temas ambientales, actualmente participan las unidades de la UAM Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, se han organizado en líneas de investigación que les permite interactuar con el área de su campo de estudio de manera real. Sin embargo, es necesario resaltar que es su origen de tipo académico pero revisando a fondo la organización es un proyecto comunitario que va surgiendo con algunos académicos y que si bien tiene un fundamento universitario la comunidad es quien aporta los pies de la organización.

El vínculo que establece la comunidad con la gente universitaria se ha dado en pasos pequeños y graduales mediante la conquista de espacios entre los mismos actores de la comunidad, a través del reconocimiento de la propia comunidad, el Informe general del Programa de Investigación Sierra Nevada, indica que son tres las etapas que se han tenido para que se pueda dar esta interacción.

En la primera etapa (1996-2000) se promovieron diagnósticos participativos para identificar las dinámicas críticas de manejo ambiental, enfocando a la “cuenca” como unidad de análisis integradora, entre estos resaltan: bosques y biodiversidad, gestión del agua, manejo de los suelos agrícolas y de residuos sólidos

En la segunda etapa (2000-2007), jugó un papel clave la elaboración colaborativa de más de 52 instrumentos de planeación en las áreas de: desarrollo municipal; desarrollo urbano sustentable; gestión integral de residuos sólidos; manejo forestal y de áreas naturales protegidas, y ordenamientos ecológicos. Además se pusieron en marcha redes regionales de proyectos eco-productivos.

En una tercera etapa (2007-2010), el proceso se institucionalizó con la aprobación del Programa de Investigación Sierra Nevada en la UAM y la construcción del Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI) inaugurado en Tlalmanalco, Estado de México, el 29 de Febrero de 2008. Éste cuenta con dos sedes: la Sede

Forestal y Biodiversidad El Faro y la Sede Agroecológica Incalli; que sirven como plataformas para tareas de investigación aplicada, docencia, proyectos demostrativos y extensión. Destaca el rescate del Cerro “El Faro”, convertido en Parque Estatal donde actualmente se desarrollan estudios y actividades de conservación forestal y sobre biodiversidad. (Moctezuma Barragán, 2010: 5-6)

5.4 PROCESO HISTORICO DEL CENTRO PARA LA SUSTENTABILIDAD INCALLI IXCAHUICOPA.

Valga citar para nuestra atenta finalidad a “El dieciocho Brumario de Luis Bonaparte” en su segundo párrafo *“Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado.”* (Marx, Engels: 1967: 95) esto mismo es válido para nuestra organización la historia de la organización carece de significancia si la resumimos a la suma cronológica de hechos, pues consideramos que no concentra el sentir de historia de la organización, atendiendo a esta consideración vamos a partir de dos objetivos, el primero se asegura de contar la historia de acuerdo a los actores que intervinieron en su formación y de la historia de vida propia, en un segundo momento, daremos el seguimiento cronológico, entonces, primero narramos la génesis de la organización desde sus más profundas raíces haciendo alusión a propia historia de vida de los fundadores y actuales dirigentes-directores de la organización y en segundo momento histórico a la encarnación de propiamente dicha de la organización.

Para llegar al Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa, (CENTLI) es necesario remontarse primero ¿cuál es el antecedente del CENTLI? ¿Por qué y para qué se construye CENTLI? Y una tercera pregunta fundamental ¿Por qué y para qué formar una organización de ese tipo, es decir sustentable con una vinculación entre lo académico y lo comunitario?

La respuesta a la primera interrogante viene dada por el antecedente fundador que es el Programa de Investigación Sierra Nevada (PISN) *“El Programa de Investigación Sierra Nevada aprobado en el Colegio Académico en su sesión 267 de mayo de 2005, se propuso fortalecer la investigación multi e interdisciplinaria y la integración de cuerpos académicos inter-divisionales e inter-unidades en torno a problemas relevantes del área*

metropolitana del Valle de México, bajo un enfoque que priorizara la investigación aplicada y colaborativa en regiones estratégicas.” (Informe 2010 del PISN: 16) la historia que versa alrededor de este programa en voz de sus actores es el siguiente.

“Bueno Sierra Nevada surge originalmente como parte de un proceso de evaluación de dinámicas de organización social y de lucha que incluía la parte económica de manera importante que comenzaron en Iztapalapa en los setentas en San Miguel Teotongo en las Sierras de Santa Catarina empezó a ver luchas en contra del fraude de fraccionamientos (fraccionadores) por meter el agua, escuela, transporte y luego también por encontrar alternativas, por ejemplo, de intercambio por abasto campo ciudad por ahí del año del setenta y seis, con papa en Tlaxcala por ejemplo que se hacia el comercio directo eso a lo largo de los años generó la Cooperativa Campo-Ciudad. En una primera etapa el tipo de organización tenía que ver con las demandas con las necesidades (sentidas) de la gente y de ahí salían formas de trabajo muchas veces con faenas apoyados mucho en una matriz todavía de origen indígena comunitario que tenían muchos de los pobladores por buscar el trabajo de la gente para lograr elementos de corresponsabilidad distinto a la mayoría de los nexos sociales en el sentido en que la mayoría de los movimientos sociales en sus demandas lo que buscan es ver quién es el responsable o entre comillas el culpable y exigir, pero, no aprendemos a crear condiciones a trabajar para nosotros, contribuir a resolver el problema y en todo caso si en el otro polo no hay soluciones nosotros autogestivamente valernos por nuestras propias fuerzas, sin depender de respuestas positivas, incluso, cuando estamos en esta situación de petición, si uno tiene avances, si, uno conoce el problema, si uno tiene iniciativas, propuestas, entonces es más fácil, incluso, que haya respuestas positivas en este caso del Estado por ejemplo, se pasó de este proceso, que encontró con dificultades por en la zona haber muchos cacicazgos, fraccionadores clandestinos y de ahí se pasó a buscar también formas de organización territoriales donde hubiera más condiciones para el ejercicio de este tipo de formas de trabajo, de formas de organización, entonces, del caso de San Miguel Teotongo se pasó a Cananea que es una organización en el molino de aquí de Iztapalapa autogestiva de dos mil un viviendas donde para el proceso de producción de la vivienda desde el diseño la asesoría y todo se empezó a contar ya con estos elementos económicos, bueno, como vamos a ahorrar, como vamos a manejar los recursos del ahorro de una manera honesta como vamos a invertir, como vamos a producir. En el

proceso de construcción se creó una tabiguera, se crearon más adelante el mercado de modo que la parte económica también estuviera presente, pero, en situaciones muy acotadas por estar inmersas, en, en la ciudad, en una urbanización muy acelerada y caótica y con relaciones de poder dónde había como mucho condiciones excepcionales de control y cooptación, después del ochenta y ocho muchos de los dirigentes del sector urbano popular pues fueron cooptados en el sentido de que se volvieron parte del sistema político como diputados, como delegados senadores etcétera y se desvincularon de esta búsqueda de organización social alternativa, esto llevo a la necesidad de buscar una organización no sólo de cara a la ciudad al poder, sino, de cara a una situación más amplia al campesinado a la provincia a la zona rural y entonces decidimos buscar dónde trabajar fuera de la ciudad” (Entrevista al CoD-D)

En palabras del fundador y codirector de CENTLI y dirigente del PISN tenemos entonces que el antecedente inmediato del CENTLI se sustenta en primera instancia del PISN y en una segunda por una lucha comunitaria de la década de los setenta por frenar a fraccionadores clandestinos y a satisfacer sus necesidades más vitales y un último elemento generar organizaciones alternativas con el cometido denominado corresponsabilidad, como una manera más activa de enfrentar la problemática social y que generará un cierto desarrollo participativo entre un vínculo económico con equidad social, sin embargo, este esfuerzo se fue nublando por corrupción de algunos elementos y el vínculos de otros más con cargos políticos, esto generó que se buscara un lugar urbano-rural donde existiera este elemento fundamental de corresponsabilidad. Para encontrar el lugar denominado Sierra nevada

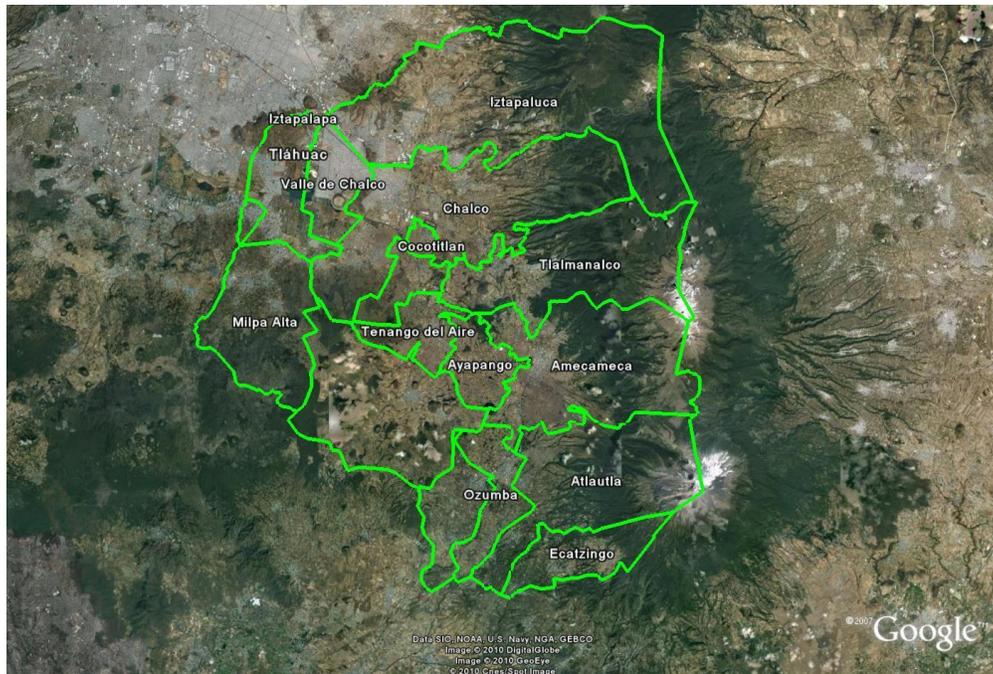
“Para encontrar la zona dónde se podía hacer una experiencia piloto hicimos un ejercicio en todos estos años desde el ochenta hasta el noventa y cinco estuve yo en la maestría, en el posgrado en UAM Azcapotzalco de desarrollo urbano y ahí hicimos un diagnóstico en la ciudad de dónde a dónde había regiones en donde hubiera cierta homogeneidad de clase y al mismo tiempo recursos naturales, como condición para tener una experiencia más regional, veíamos que en los lugares dónde había mucha heterogeneidad el proceso no podía ampliarse o regionalizarse más allá de ciertos puntos, es chistoso porque de esto estaba hablando en la clase hace un momentito, sin que se entrara en conflicto sí.” (Entrevista Co-DD)

El elemento fundamental de establecerse en la Sierra Nevada fue la experiencia teórica por parte del fundador y actualmente dirigente y Co-director del CENTLI cuando cursaba la maestría en Desarrollo Urbano de la UAM Azcapotzalco de estar mapeando regiones donde existiera condiciones de clase más homogéneas y que además el factor de los recursos naturales fuera abundante el hecho de que existiera homogeneidad en el territorio era importante porque

“Cuándo hay homogeneidad bueno hay mayores condiciones para construir consensos y mayor afinidad, por otro lado, cuando no hay recursos naturales es difícil encontrar esta variable ambiental y cuando sí hay la posibilidad de ligar el potencial de defensa ambiental con el potencial de organización social para encontrar la forma (formula) más adecuada” (Entrevista Co-DD)

Una vez que se tenían los componentes para tener una experiencia comunitaria se prosiguió a

“esto nos llevó después de cuadricular el centro del país al sureste del área metropolitana la zona de los volcanes como la zona donde había condiciones sociales, espaciales ambientales para un proceso de organización de este tipo trazamos en el mapa cuál es esta zona, incluso ayer rescaté porque pensé que ya no había un cartel que hicimos porque al hacer el ejercicio de mapear la zona dónde habíamos trabajado y dónde queríamos trabajar, descubrí que aparecían dos rostros, entonces en el DF se hacía un rostro y luego cuando dijimos bueno ok, ahora nos vamos a Ixtapaluca, a Valle de Chalco a Amecameca, Tepetlispan, de pronto apareció otro rostro cuando estábamos nombrando el proyecto descubrí que el nombre de la UAM, el lema de la UAM también estaba en Náhuatl que es “Con el rostro orientado hacia el tiempo” nuestros abuelos se orientaban siempre hacia el oriente no estaban norteados como nuestra sociedad se orienta al norte, sino que estaban orientados, entonces se me hizo muy simpático darme cuenta como aparecían en el mapa estos dos rostros viendo al oriente o sea hacia los volcanes como el lema de la UAM en Náhuatl es “con el rostro orientado al tiempo” total que hicimos ese cartelito y empezamos a explorar en todo el sur-oriente, incluso en el Estado de Morelos en lugares donde podía haber condiciones para comenzar el trabajo de inserción. La metodología del trabajo que siempre he buscado ha sido integrarme en los casos en los que les hable, integrarme a vivir y a formar parte de los procesos porque no creo en el experto externo que nada más extrae información saca conclusiones y se va, muchas veces sin ni siquiera devolver la información, entonces en este caso mi compañera y yo hicimos esta labor de identificación y por factores azarosos, este, finalmente decidimos quedarnos en Tlalmanalco a pocos metros de dónde esta el centro ahorita aunque en ese momento no, nos imaginábamos que iba ser así.



Fuente: Programa de investigación de SN

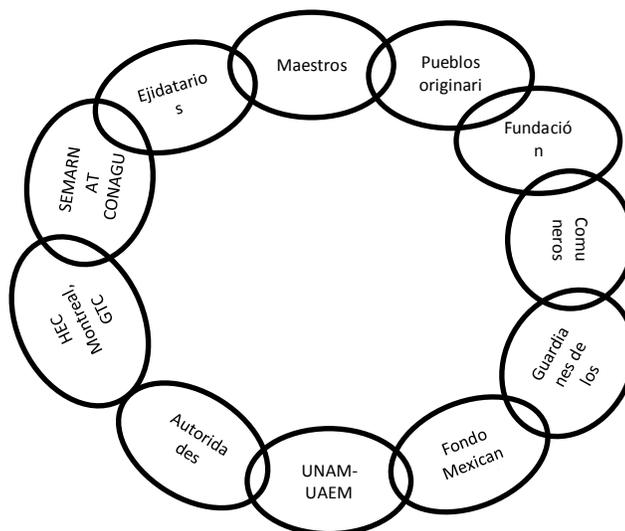
En los documentos formales de la organización queda redactado de la siguiente manera:

“La Sierra Nevada localizada al sureste de la Cuenca de México es el último reducto del centro del país donde se encuentran aún algunos ecosistemas naturales en relativamente buen estado de conservación; sin embargo, está seriamente amenazada debido a la acelerada expansión de la mancha urbana. La confluencia de las regiones neártica y neotropical en el eje volcánico transversal le dota de endemismos y una alta biodiversidad. Al conectarse ésta con la Sierra Chichinautzin, se forma la subcuenca Ríos Amecameca y La Compañía, especie de “plato hondo” por cuyos suelos permeables descienden las lluvias desde las cimas de los volcanes Iztacíhuatl y Popocatépetl hasta las chinampas de Tláhuac y Xochimilco, recargando los acuíferos que surten el oriente de la metrópoli. Doce municipios del Estado de México y tres delegaciones del D.F. forman parte de esta vital subcuenca que abarca 1,580 km², con una población de alrededor de millón y medio de habitantes.” (Moctezuma Barragán, 2010: 5-6)

La historia que se narra de acuerdo a los recuerdos de los actores, van dando forma a la organización dan sentido a los documentos académicamente redactados porque van mostrando parte de la vivencia del actor en el tiempo en que estaban

planteadas estas fases, tal es el caso de ir cuadriculando la zona para identificar el lugar que cumpliera con ciertas características, y además la coincidencia entre los significados del lema de la UAM y la orientación al sol, estas vivencias de su actor van hilando este proceso de construcción. No sólo eso la organización de CENTLI tiene antecedentes comunitarios muy importantes de ahí que el discurso se tenga que ir adaptando de acuerdo a las situaciones particulares de la comunidad.

Figura 5.1: Interacción de las organizaciones que intervienen en el gran proyecto Sierra Nevada



Fuente: Elaboración propia con base a Informe de PISN

En los documentos establecidos queda señalado de la siguiente manera “Desde 1990, académicos de la Universidad Autónoma Metropolitana diseñamos un proceso regional estratégico buscando restaurar la armonía ecosistémica y social de la subcuenca. Uniendo saberes entre diferentes disciplinas emprendimos un proceso de inserción en las comunidades locales. Para ejecutar, diseñar y llevar a cabo iniciativas complejas en contextos de crisis ambiental, se construyeron relaciones de colaboración entre actores estratégicos que incluyen a ejidatarios, comuneros, pueblos originarios, maestros, autoridades municipales y delegacionales, instituciones académicas vinculadas a la UAM, como la UNAM y la Universidad del Estado de México, así como instituciones de la sociedad civil, destacando Guardianes de los Volcanes y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, con el apoyo financiero de la Fundación Gonzalo Río Arronte. Coadyuvan también autoridades ambientales y del agua, a nivel estatal y del Distrito Federal, y dependencias federales, entre ellas la SEMARNAT, CONAGUA y CONANP; e internacionales como la GTZ alemana, Waterkeeper Alliance y HEC Montreal. (Moctezuma Barragán, 2010: 5-6)

En este sentido, tenemos que la propuesta para trabajar la experiencia comunitaria queda establecida entre la zona de los volcanes Popocatepetl y el Iztaccíhuatl analizada a través del estudio académico y otra por las condiciones sociales, materiales y naturales con las que cuenta el espacio que dan la idónea interacción entre los elementos que la conforman, un segundo elemento es el humano, se comienza a señalar que son esfuerzos por distintos actores sociales que interactúan diferentes sentidos y que van permitiendo el desarrollo de este proyecto.

“Entonces bueno el origen es como una búsqueda de formas de organización alternativas socio-espaciales habiendo tenido experiencias en el campo en la ciudad, en el campo muy esenciales, acción colectiva darnos cuenta también de otra cosa, en esta cosa del dialogo con el otro polo, en la acción colectiva como que se insiste mucho en una trayectoria que conduce hacer demandas y a enfrentar situaciones que generan desgaste, y lo que estamos buscando es un modelo donde se toman en cuenta todos (...) de una manera muy incluyente a todos los participantes y se busca involucrar a todos sin polarizar, esto no quiere decir que no haya líneas de falla en nuestra sociedad capital- trabajo, intelectual-manual, campo-ciudad (...) sí, pero no necesariamente el truco para una espiral evolutiva círculo virtuoso, no necesariamente hacen que choquen entre todos los niveles sino que a la mejor es encontrar como le das la vuelta y superas una contradicción campo-ciudad, ¡sí!” (Entrevista con el COD-D)

Para comenzar el trabajo en Tlalmanalco se reúne a toda la gente inquieta para poder integrar un proyecto de tipo sustentable y

“había divisiones de clase, de género, urbano muy fuerte, pero dijimos bueno invitamos a todo mundo y haber cómo se integran entre sí y resulta que la señora popis con la campesina, desde el punto de vista de clase hubieran hecho corto circuito pero ambas sabían mucho de plantas entonces de repente la señora popis y la campesina estaban de tales plantas que la cañada del agua que había que rescatar la cañada del agua porque si no se iban a perder ese tipo de especies y entonces muy, muy clavados, el cuate que había sido propietario de una hacienda con un ex-obrero muy preocupados por la destrucción que causa la urbanización a lo mejor el ex-hacendado desde un punto de vista un poquito más bucólico, así feudal y el otro más práctico, pero igual había ese consenso bueno es que el desarrollo esta destruyendo aquí nuestro patrimonio, nuestro recursos no” (entrevista con el COD-D)

Es en este proceso donde se inserta un segundo actor fundamental para la organización actualmente co-directora del CENTLI se le preguntó cómo llega al Proyecto. “Por este tipo de inquietudes, que venían estudiantes y me preguntaban y me preguntaban y nunca veía yo un resultado entonces había un proceso desde la

universidad de estar viendo, como las partes de sustentabilidad de la región y para eso identificaban acciones o gentes que estuvieran haciendo algo dentro de la comunidad una parte de liderazgo, una parte de gente con reconocimiento social y en eso pues ya me identifican recibo y recibo estudiantes para investigación para preguntas para documentos y bueno la verdad si me arte.” (Entrevista COD-R)

Tenemos aquí parte de dos procesos que se cohesionan en uno mismo una por parte del codirector dirigente (COD-D) y otra por la otra codirectora del CENTLI (COD-R) el primero hace el estudio teórico, metodológico y la búsqueda del lugar que contara con condiciones sociales y materiales para la experiencia comunitaria y la invitación de la gente de la comunidad a unirse a este tipo de proyecto que implicara el quehacer en busca de la sustentabilidad y COD-R llega como parte de esa búsqueda e invitación por parte de COD-D y es así como comienzan a trabajar en una primera fase como Casa UAM, mismo que incorpora a la mayoría de sus actuales integrantes o por lo menos los que tienen una colaboración más de dirección con la organización, tal es el caso del coordinador de Agroecología.

“Yo aquí de manera más formal integrándome en el programa fue a finales del 2004, tuve contacto con el que antes de llamarse PISN se llamaba el proyecto casa UAM aproximadamente dos años antes como en el 2000, 2001” (entrevista con el COAGRO)

En este proceso de formación quedan claras las intenciones del programa, de sus estrategias a construir como parte fundamental de este camino es la inclusión de los diversos actores tanto, académicos, como sociales y gubernamentales.

“el truco ha sido como, como invitar a todo mundo de manera incluyente poner reglas del juego a las relaciones y lograr propuestas, propuestas que tienen que ver con variables técnicas que son sólidas y con elementos de tipo social y económico se tiene que ser económicamente sustentable y socialmente justo y con esa fórmula, entonces se empezó a trabajar el primer ciclo que fue este construir una le llamábamos casa UAM comunidad que era bueno los de la universidad no llegamos como expertos a decirles que hacer sino llegamos a la comunidad, la comunidad tiene que hacer su autodiagnóstico comunitario y

entonces Jaime Noyola⁴ (...) es uno de los organizadores que es un arqueólogo, junto con niños de un taller infantil que tuvimos en el noventa y seis noventa ocho en Tlalmanalco; junto con un grupo que formamos en noventa y cinco tescaltepetl (espejo del pueblo), junto con estos campesinos que estaban inquietos por la cuestión productiva, junto con los popis que estaban con el problema de la casa de cultura y el patrimonio cultural, se hizo un diagnóstico comunitario que se presentó al público en general, invitamos a los rectores y a mucha gente de la UAM tuvimos suerte de que acudieran y entonces se fundó este proceso UAM-comunidad que fue el primer paso para otras que ya después se dieron.” (Entrevista con el COD-D)

Tenemos entonces que la génesis primero de lo que actualmente se conoce como Proyecto de investigación Sierra Nevada se funda en la inclusión de la comunidad para resolver activamente sus problemáticas, segundo inserción de académicos a la comunidad no como aquel ente superior que va a enseñar a la gente de la comunidad, sino más bien ser parte de ella que intenta ir construyendo comunidad de manera colectiva, tercero incluir a las autoridades oficiales como los presidentes municipales, para que se asuman un papel más activo de acuerdo a los anteriores factores. El proyecto se logra consolidar como Casa UAM, la legitimidad que da la UAM en la comunidad es muy importante dado que la gente comienza a confiar de que no se trata de figuras políticas que intentan aprovechar los momentos para posteriormente ocupar cargos de elección popular.

El 20 de junio de 2001 se firma el acta constitutiva de la Estudios y Proyectos Sierra Nevada Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada (EPSN). El 8 de abril de 2003 se constituye Guardianes de los Volcanes Asociación Civil (GV).

⁴ antes de eso el evento se hizo en un lugar que logramos rescatar porque había sido cine pornográfico, que era un lugar muy adecuado en el centro de Tlalmanalco que actualmente es el museo de Tlalmanalco y que estaba mal utilizado como cine pornográfico primero y luego lo quisieron convertir en bodega de cemento y dijimos oigan ese es un auditorio vamos a usarlo para lo que fue diseñado lo rescatamos pero había que sahumarlo entonces los compañeros de la tradición empezaron con una ceremonia, yo les dije pues unos veinte minutos una danza un ritual para poder empezar el evento, pero se picaron y en lugar es muy, muy estrecho como una salchicha larga, larga, entonces, estaban los rectores adelante entonces empezaron a sahumar después de media hora estaba ya todo saturado de humo (*tose*) una buena limpieza a la UAM a todos lo que había intervenido en eso

“El siguiente fue consolidar las figuras asociativas de comunidad entonces se formó en consejo social Iztacíhuatl con gente de la comunidad que durante los primeros diez años tuvo bastante participación una característica de este consejo es de que era gente mayor cuando se fundó en 1997 ya eran mayores y ahorita si el factor biológico llevo a que algunos murieran otros están viejitos, pero en esa misma línea se formó una cooperativa con la gente con la que hacíamos los diagnósticos participativos de distintos municipios Estudios y Proyectos Sierra Nevada y una sociedad Civil y Guardianes de los Volcanes A.C junto con la UAM se crearon las condiciones para construir CENTLI.” (Entrevista con el COD-D)

Cabe señalar que en el transcurso de proceso histórico de la organización se elaboraron distintos trabajos entre los que se destacan diagnósticos participativos para identificar las dinámicas críticas del manejo ambiental, como; gestión del agua, manejo de suelos agrícolas y de residuos sólidos. Cuando se constituyen EPSN y GV se logran hacer trabajos de planeación en áreas de: desarrollo municipal, desarrollo urbano sustentable, gestión integral de residuos sólidos; manejo forestal y áreas naturales protegidas, ordenamientos ecológicos y proyectos eco-productivos. Actúan de manera legal como entes diferentes con aspectos bien identificados para cada organización, sin embargo, de manera práctica actúan de manera integrada.

Proceso histórico de la organización CENTLI

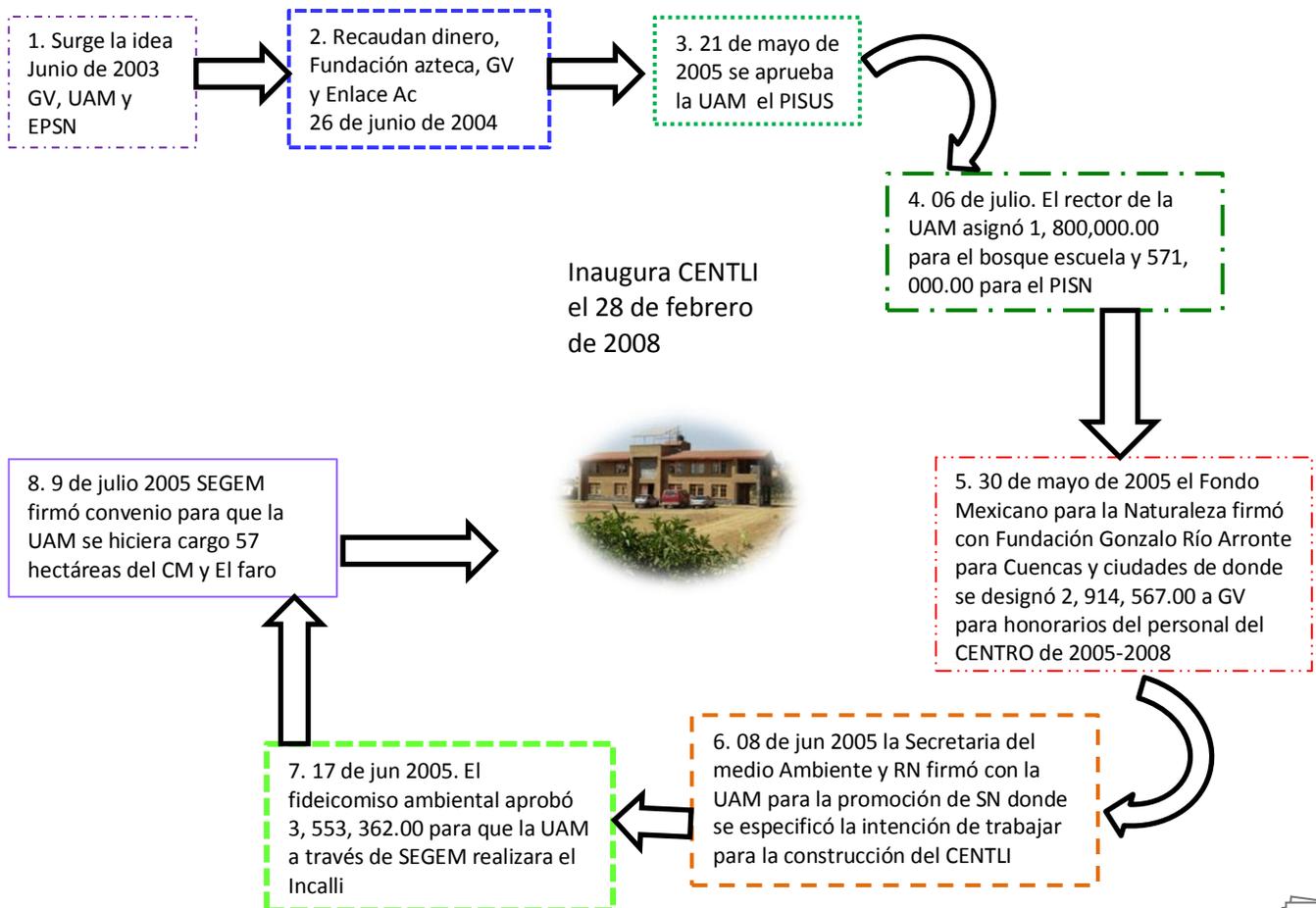
El centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa con sus dos sedes agroecológica y forestal fueron fundadas y constituidas por tres partes y tres fuentes integrantes; la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM); la sociedad cooperativa Estudios y Proyectos Sierra Nevada (EPSN) y la asociación civil Guardianes de los Volcanes (GV), estos tres actores (como organizaciones) vieron la necesidad de tener un espacio e infraestructura para la consolidación de los proyectos de investigación, en ese sentido, GV junto con la Enlace, A.C y Fundación Azteca con la idea de reforestación de la Sierra Nevada recaudan recursos para el Bosque escuela, un vivero regional de árboles frutales nativos.

La UAM por su parte aprueba el Programa de Investigación para la Sustentabilidad (PISUS) en 2005 y se incluyen tres unidades Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco con la finalidad de construir y operar CENTLI esto sucedió en mayo de 2005, para junio de ese mismo año el rector de la UAM asignó 1.8 millones de pesos para la construcción del Albergue/Museo del bosque y el Centro de Operaciones del Bosque

Escuela y adicionalmente se le asignó 0.571 millones de pesos para el primer año de operaciones del Programa de Investigación Sierra Nevada (PISN).

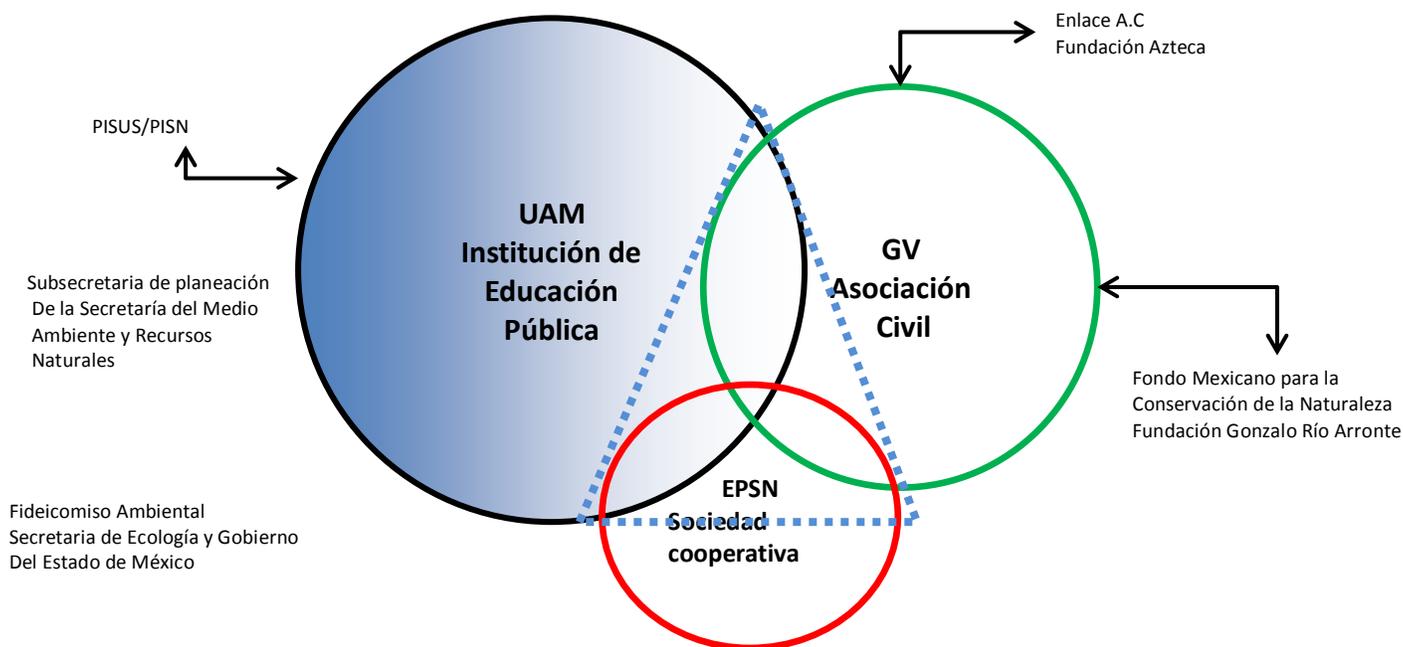
En el 2006 GV obtiene recursos por 2.91 millones de pesos a través del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza y la Fundación Gonzalo Río Arronte. También en mayo del 2005 el Fideicomiso Ambiental aprobó la asignación de 3.5 millones de pesos para que la UAM a través del convenio de la Secretaria de Ecología del Gobierno del Estado de México (SEGEM) realice el Proyecto para la Sustentabilidad de la Sierra Nevada: Centro Incalli Ixcahuicopa que incluye una casa modelo sustentable, un laboratorio para la producción de biofertilizantes, un centro de capacitación, un centro modelo de composteo semi-industrializado, dos sistemas alternativos de generación de electricidad, un biodigestor, una planta de tratamientos de aguas para el Río Tlalmanalco, seis manuales de capacitación y un sistema de monitoreo con 20 estaciones.

Figura 5.2: Orden cronológico de como se crea CENTLI



Fuente: Elaboración propia en base al Convenio Tripartito EPSN-GV y UAM

Imagen 5.3: Conformación de CENTLI



Fuente: Elaboración propia en base al Acta Constitutiva CENTLI

La figura 5.2 muestra de manera gráfica la conformación del CENTLI y los aportes monetarios para la construcción del CENTLI. El Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa cuenta con dos sedes una se ubica en el terreno propiedad de la EPSN que tiene una extensión territorial de 2500 metros cuadrados y este es operado por la UAM bajo comodato⁵. Por su parte la sede forestal se llama “Bosque Escuela El Faro” se ubica en las 57 hectáreas forestales del parque estatal “El Faro” y “Cerro de los Monos” que se encuentran bajo resguardo de la UAM.

5.5 Sede El Faro

La Sede “El Faro”, cuenta con un área de capacitación y exhibición; dormitorios, regaderas y baños para 24 personas, y con una terraza que permite disfrutar de los bosques de “El Faro” y de una magnífica vista de los volcanes Popocatepetl e Iztacíhuatl.

⁵ Es el contrato por el cual EPSN cede a la UAM el terreno para la construcción de CENTLI de manera gratuita

La Casa Ecológica Modelo, sirve tanto de oficina para la Dirección del Parque, como de residencia para responsables del proyecto y para investigadores invitados.

Existe también un mariposario con sala de reproducción; un temazcal; paneles fotovoltaicos (los cuales proveen 100% de la energía eléctrica a las dos construcciones); zona de campismo; un sendero interpretativo y un sendero micológico, y un biodigestor adaptado para clima frío-templado. (Informe 2010 del PISN: 16)

La sede forestal del faro es la encargada de vigilar y mantener el Área Natural Protegida decretada como tal el 8 de agosto de 2003, son dos los cerros de este parte Estatal “El cerro el Faro” y el “Cerro de los Monos” el 28 de junio de 2005 se firmó un convenio entre la UAM y la Comisión Estatal de Parques Nacionales y de la Fauna para el saneamiento, recuperación, conservación, protección uso y desarrollo de las áreas protegidas de Cerro el Faro y el Cerro de los Monos.

Esta área protegida Cerro El Faro y el Cerro de los Monos fue donada por la fábrica “Papeles de Calidad San Rafael S.A de C.V” al Gobierno del Estado de México para finalidades ecológicas; debido a que este territorio estuvo abandonado propicio el clima idóneo para los asentamientos irregulares, tala clandestina, ocoteo⁶, incendios forestales y tiradero de basura, siendo éstas las condiciones es responsabilidad de la UAM El faro y el cerro de los monos para su cuidado y protección, con la finalidad de promover tareas permanentes de investigación, conservación, manejo y protección ambiental. En esta área natural protegida se construye la sede forestal del CENTLI.

Los objetivos particulares de esta sede forestal son los siguientes:

- ❖ “Determinar el estado actual de la diversidad del Área Natural Protegida y la influencia de los actores físicos presentes, para poder definir con precisión las necesidades de restauración de la vegetación y las estrategias para inducir a la repoblación de la fauna local.

⁶ Se le llama ocoteo al retiro de la corteza de los árboles de ocote usados para venderlos en los mercados aldaños y sirve de mecha para prender carbón.

- ❖ Definir los servicios ecoturísticos, recreativos y educativos que proporcionará el parque, así como el aprovechamiento de los recursos naturales, ambos regidos por criterios de sustentabilidad.
- ❖ Contar con un diagnóstico socioeconómico y cultural de la población local, que permita tanto la definición de las estrategias de educación ambiental y concienciación requeridas, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.
- ❖ Fomentar la investigación científica, el intercambio de experiencias y concretar los proyectos necesarios para que el Área Natural Protegida sea una estación de monitoreo de las condiciones físico-bióticas de la Sierra Nevada.
- ❖ Propiciar la colaboración más amplia de los distintos individuos, grupos e instituciones interesados en la restauración, conservación y manejo sustentable de recursos naturales, alentando la integración comunitaria y el desarrollo de experiencias y propuestas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.” (Moctezuma, González, 2009: 17)

Tenemos que la sede denominada El Faro o sede Forestal fue establecida en el Cerro El Faro y Cerro de los Monos, en primera instancia por la donación del terreno de la papelera San Rafael, seguida por la problemática de asentamientos irregulares, ocoteo y tiradero de basura como las preocupaciones más grandes, tercer punto la sucesión de derechos por parte del Gobierno del Estado para la recuperación de este terreno, declarándola en Área Natural Protegida y en 2005 queda por 25 años a cargo de la UAM, en este sentido son la serie de sucesos que permiten que se construya esta sede y que se dé continuidad al CENTLI, PISN, EPSN y GV de una manera más cohesionada.

5.6 Sede Agroecológica Incalli

El Centro de Capacitación Agroecológica “*Incalli*”, ubicado en una parcela agrícola de 1.5 hectáreas, sirve como base para proyectos de investigación, desarrollo, demostración y capacitación. Dentro de esta sede se encuentran las oficinas administrativas y programáticas, el laboratorio de biofertilidad, el servidor del centro de documentación electrónica del PISN/CENTLI, un vivero, un área de cultivos experimentales y la zona de manejo de animales de traspatio.⁷

⁷ Ver anexo fotográfico

En este centro existen proyectos demostrativos de ecotecias disponibles: un sistema de energía eólica-solar; un centro de composteo semi-industrializado; un área de lombricomposteo con un invernadero; un humedal artificial para tratamiento de aguas residuales; letrinas composteadoras; una cisterna de ferrocemento; un invernadero semi-subterráneo; dos construcciones con pacas de paja; dos maquetas del suroriente de la Cuenca de México, y una maqueta de un Centro Intermunicipal de Gestión Integral de Residuos (centro de acopio/reciclaje, producción de biogás y relleno sanitario).

El servidor de centro de documentación del PISN/CENTLI aloja una extensiva base de datos geográficos, además del archivo de los resultados de los proyectos de investigación y procesos de diagnóstico y planeación realizados por la UAM en la región desde 1997. La página del PISN/CENTLI está alojada en la siguiente dirección: sierranevada.azc.uam.mx. (Informe 2010 del PISN: 16)

5.7 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

“Los proyectos y actividades a realizarse en estas dos sedes serán regidos por los reglamentos y acuerdos establecidos por el Consejo de Administración del ‘Centro’”

El centro de administración será compuesto por cuatro personas con voz y voto: Dos representantes del Programa de investigación Sierra Nevada de UAM, uno de los cuales será coordinador; un representante de GV y otro de EPSN. El consejo de administración según el convenio firmado tiene las siguientes atribuciones en reuniones mensualmente:

- 1) Determinar y supervisar estrategias de gestión para el “Centro”
- 2) Recibir, comentar y aprobar informes trimestrales, técnicos y administrativos, del a dirección del “Centro”
- 3) Generar y vigilar el cumplimiento de los reglamentos requeridos para lograr el buen uso de la infraestructura y equipamiento del “Centro”.
- 4) Mantener un inventario del equipamiento del “Centro”
- 5) Revisar las necesidades de mantenimiento de los inmuebles del “Centro”, y supervisar su realización
- 6) Programar y difundir las actividades del “centro”

Otra parte de la estructura del CENTLI es el consejo asesor cuya responsabilidad es "...planear, apoyar, evaluar el funcionamiento del 'Centro'" y tendrá la siguiente composición:

- a) Los responsables de las líneas de investigación del Programa Sierra Nevada de la UAM
- b) Representantes de la cooperativa (EPSN).
- c) Representantes de guardianes (GV)
- d) Representantes de usuarios del "centro", por invitación del consejo de administración.

Este consejo asesor se reunirá dos veces al año, para evaluar los resultados del "Centro" por invitación del Consejo Administrativo.

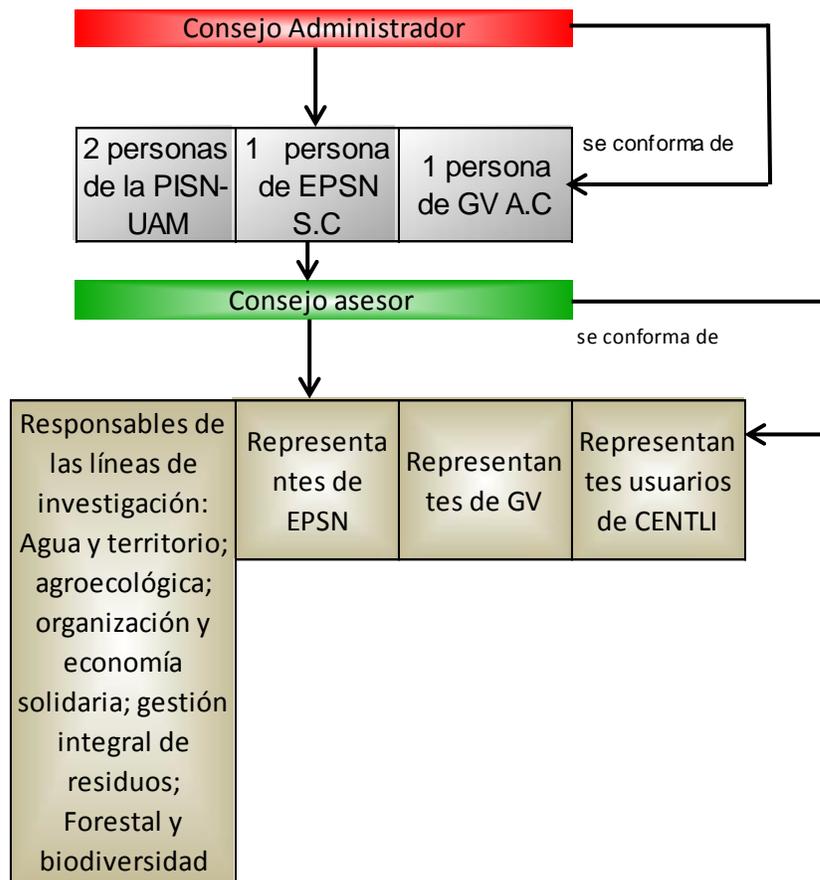
El personal del CENTLI está constituido por un Director/a, coordinador/a de la sede agroecológica, Coordinador/a de la sede forestal, administrador/a(s), y demás personal requerido para el desarrollo de sus programas y proyectos.

El consejo de Administración es el responsable de la selección de personal para los cuatro cargos mencionados. El pago depende de la realización de estrategias de financiamiento, y la responsabilidad para su contratación corresponderá a una de las partes firmantes. Cada persona que labore en el 'Centro' tendrá que contar con una carta compromiso o contrato con una de las partes, en donde se especificarán las condiciones de su contratación su perfil de trabajo, y en donde se excluirá específicamente la responsabilidad de las partes del 'Centro' que no participa en su contratación.

El director del CENTLI será el responsable por la gestión de los recursos requeridos para la operación y desarrollo del CENTLI. La coordinación de las sedes Agroecológica y Forestal serán los responsables por la coordinación de los procesos de investigación, educación y los proyectos realizados en las sedes.

El Consejo administrativo generará estrategias para lograr que haya una administración planificada y coordinada de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el funcionamiento y desarrollo del 'Centro'. Se podrá determinar la cooperación entre las partes para contratar un Administrador general del 'Centro', o cada una de ellas aportará una parte del tiempo de su propio administrador.

Figura 5.4 Conformación organizacional del CENTLI



El esquema de arriba muestra como se compone el consejo administrativo y el consejo asesor dentro de la estructura de CENTLI, el esquema de abajo muestra la estructura general de la organización y el último esquema muestra al total de la organización incluyendo a CENTLI, al PISN, EPSN y GV

Figura 5.5. Estructura General

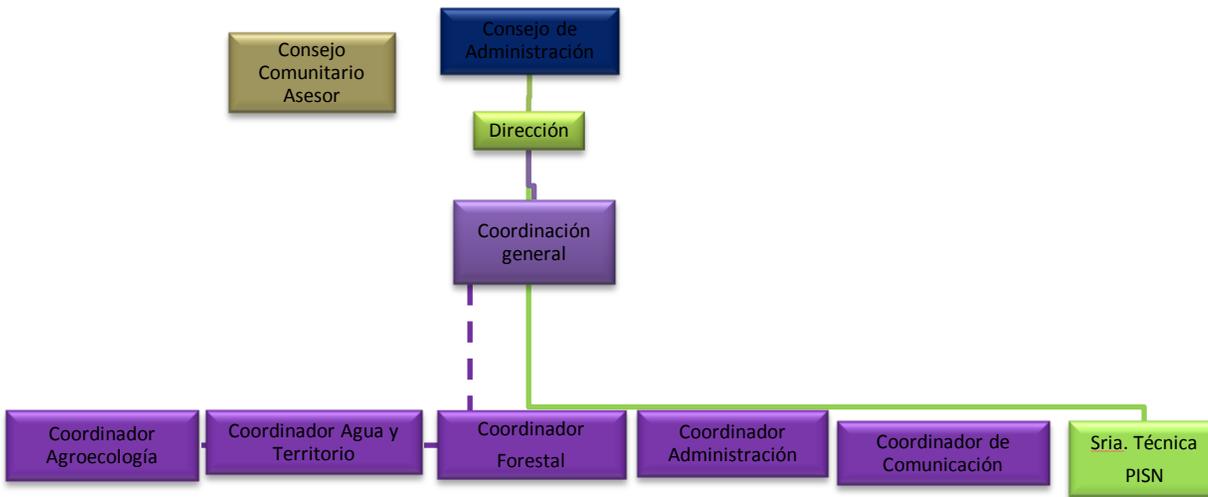
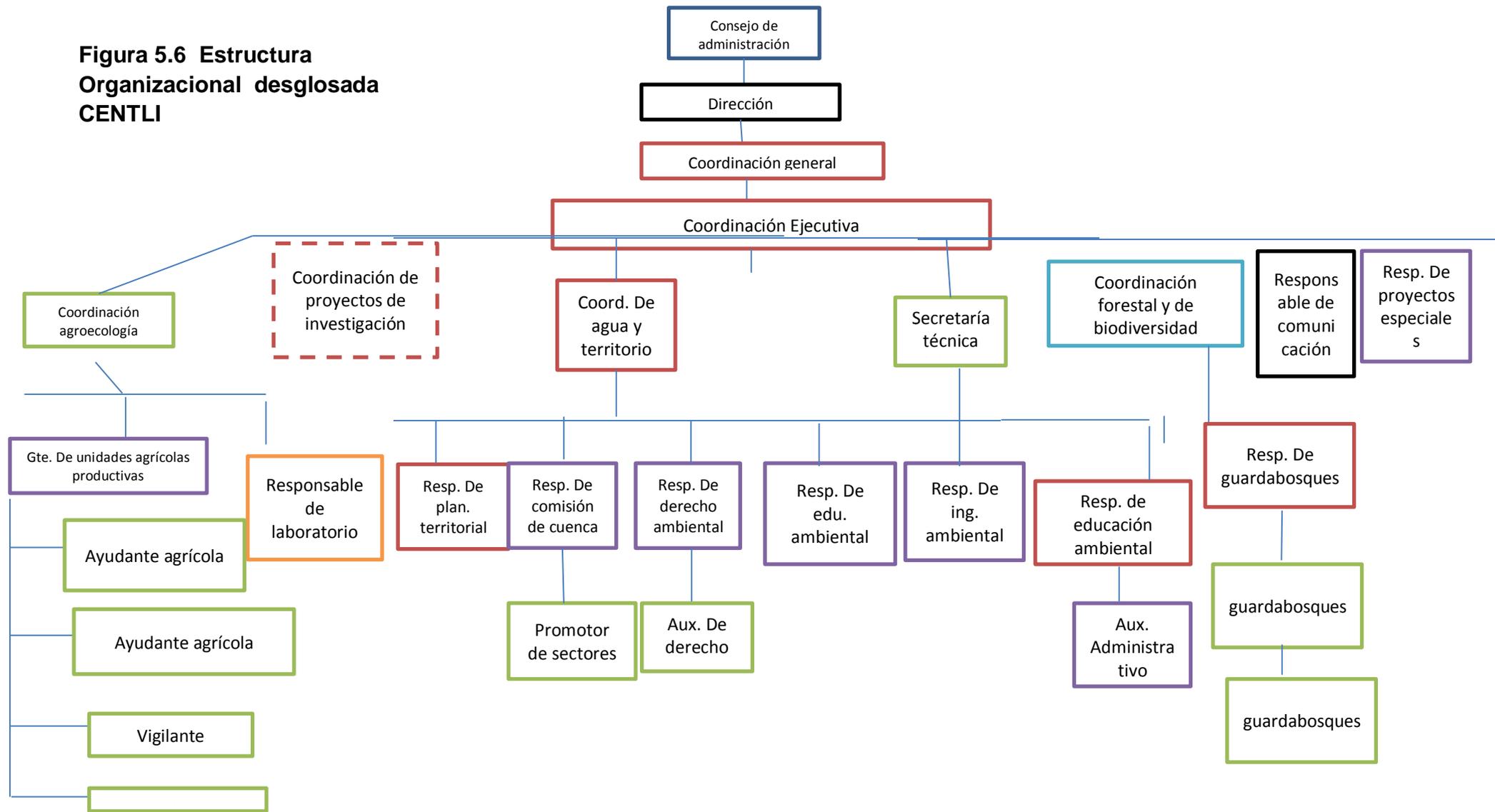


Figura 5.6 Estructura Organizacional desglosada CENTLI



5.7.1 Objetivo de CENTLI en el convenio tripartito

EL 'Centro' buscará proveer apoyo a procesos de investigación aplicada y enseñanza en relación al manejo sustentable de agua, bosques, suelos agrícolas, biodiversidad, energía y residuos sólidos de la Sierra Nevada y la Cuenca del Valle de México.

5.7.2 Misión

Servir de núcleo promotor de procesos, modelos, conocimientos y capacidades relevantes para una transición a la sustentabilidad. Permite desarrollar proyectos de investigación aplicada, practicas modulares, así como actividades de docencia demostración, extensión y difusión en esta zona ambiental y socialmente estratégica de la Cuenca de México. (Informe 2010 del PISN)

Misión b.

Generar modelos y promover procesos, conocimientos valores y capacidades relevantes para el manejo comunitario e institucional de los recursos para la sustentabilidad en la región sierra nevada y la cuenca del Valle de México. (Plan operativo del CENTLI 2010, presentación ejecutiva)

Esta última es la que expresa en el muro a la entrada del CENTLI sede Incalli o agroecológica.

5.7.2 Visión

Ser un centro capaz de coadyuvar en la construcción de una región modelo proveedora de servicios ambientales, con prácticas y relaciones armónicas entre la naturaleza y la comunidad. Plan operativo del CENTLI 2010, presentación ejecutiva)

5.7.4 Valores y principios institucionales

Responsabilidad,	Liderazgo
Compromiso	Solidaridad
Honestidad	Respeto
Transparencia	Compañerismo
Integridad	Cooperación
Eficiencia.	

Esta parte que conforman la visión, la misión y los valores son parte del discurso de la cultura corporativa, todas las organizaciones deben de transmitir sus valores a los integrantes de manera tal que los reproduzcan al interior de la organización, en este caso se puede observar como CENTLI se ha visto influenciado por parte de este discurso corporativo, finalmente existen condiciones propias de la organización como el hecho de que lo mexicana tenga relevancia cuando tienen que limpiar un lugar mediante sahumarlo, también se ha mezclado con otro tipo de discurso.

Por otra parte, CENTLI se relaciona con la UAM mediante el Programa de Investigación Sierra Nevada (PISN) con las líneas de investigación: a) Agroecología; b) Gestión Hídrica y Territorial; c) Gestión Integral de Residuos Sólidos; d) Forestal y Biodiversidad, y e) Organización y Economía Solidaria, por cada línea del programa existe un contrapeso en el CENTLI reflejado en el organigrama.

5.8 DECODIFICANDO LA ORGANIZACIÓN

En este apartado vamos a describir a la organización en sus dos sedes la *Agroecológica* y la *Forestal* que conforman al CENTLI como organización, es prudente señalar que sólo vamos a describir desde la óptica el método de observación participante, los datos se recogieron y documentaron a través de un diario de campo, la visión de los actores será tratada posteriormente.

5.8.1 Sede agroecológica del CENTLI

El Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI) se ubica en la carretera Tlalmanalco-San Rafael en el kilómetro 1.2 San Juan Atzacualoya según versa un anuncio en la parte inferior de una lámina ubicada en la entrada de la organización (ver anexo fotográfico), también se pinta la insignia del CENTLI que ocupa la mitad de la

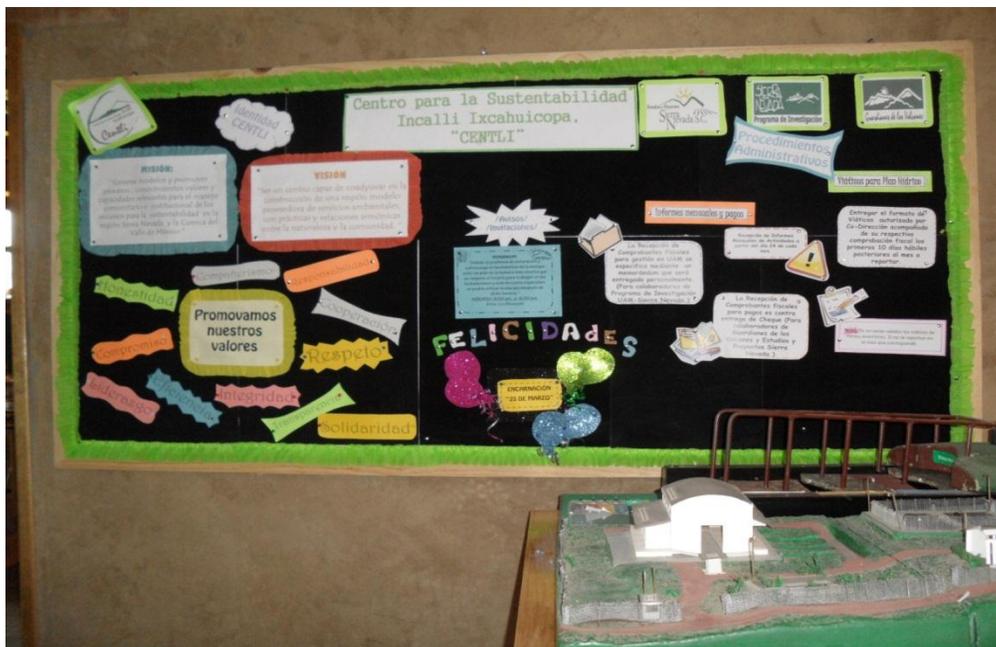
lámina la otra mitad se encuentra el logotipo de otras tres organizaciones van en fila. Debajo del anuncio grande existe otro pequeño que da la bienvenida a los visitantes, al parque ecoturístico de San Juan Atzacualoya una llanta abandonada y un tercio de una barda de adobe son los testigos.

La entrada es un camino terroso al parecer es una tierra barrosa, al resguardado una cruz pintada de blanco en una base cuadrática que ha visto el paso de los años lo delata el resquebrajo de pintura azul (ver anexo fotográfico) como el cielo cayéndose a pedazos, con pasto víctima de la contradicción de la vida, la muerte; a su lado un terreno sembrado con maíz, del lado izquierdo un taller mecánico, enfrente pasando la carretera, una construcción de adobe al parecer el cascajo de una casona, más adelante el depósito de la cervecería Corona, veinticinco son los metros que hay que caminar hasta encontrarse al lado el Río Tlalmanalco totalmente contaminado podemos observar desechos de plástico, bolsas, ropas, y enseres de uso cotidiano (ver anexo fotográfico) doblamos a la izquierda ubicando una vereda se observa en letras más grandes que las anteriores y en negritas “Centro para la Sustentabilidad”, inmediatamente abajo con letras más pequeñas Incalli Ixcahuicopa y abajo la insignia distintiva formada por un triángulo que señala el Iztacihualt y unos pinceladas en verde reflejando el bosque abajo “Centro para la Sustentabilidad en letras negras y grandes seguido Incalli Ixcahuicopa en rojo letras más pequeñas que las anteriores todo este conjunto semiencerrado por un ovoide a tres cuartas partes en verde. Pasos adelante otro anuncio que dice “Centro para la sustentabilidad sede agroecológica Incalli” en lo adelante Incalli

Si levantamos el rostro podemos observar un hermoso paisaje alrededor Iztacihualt deja admirar su singular y blanca figura, rodeada por nubes en su cama de pinos, en al lado el invernadero de Incalli atrás siembra de maíz, y por su puesto la casa de adobe deja apreciar su presencia en la comunidad desde lo lejos, a simple vista podemos observar las celdas solares en lo más alto de la casa de adobe y teja, una gran puerta de madera en el centro aproximadamente, se aprecia pesada, dos ventanas del lado izquierdo y tres del derecho vidrios transparentes y marcos de madera, es una casa amplia se puede apreciar desde veinte pasos atrás. Arriba de la puerta un vitral que le da a la casa un toque particular y artístico. El camino que lleva a la casa de adobe está constituido por grava roja que posiblemente sirve de estacionamiento pues siempre hay carros estacionados.

El interior de frente unas escaleras que comunica la casa, unas maquetas topográficas de la zona y otra del CENTLI en lo general y una pizarra dividida en dos partes; la primera un periódico mural que comunica; la visión, misión y valores del CENTLI y lleva por título identidad CENTLI, cabe resaltar que en los primeros acercamiento con la organización este no se encontraba tiene aproximadamente un mes que se colocó, la otra mitad, es para avisos e invitaciones tal como lo muestra la imagen 5.3.

Imagen 5.3: Identidad de CENTLI, avisos e invitaciones



A la izquierda la administración una leyenda que dice “*por favor registrarse en la lista de asistencia*” es la manera en que llevan el registro de las personas ajenas a CENTLI que lo visitan, en la parte media del muro un vitral que muestra la vida económica de la comunidad en época antiguas o por lo menos es la impresión que causa como se muestra en la figura 5.4 luego otro anuncio “ Compañero del CENTLI te informamos que ya contamos con un botiquín que contiene medicamentos de primera necesidad. Departamento de recursos humanos u control administrativo”

En esa misma dirección pero enfrente el comedor con 4 mesas para 8 personas en el fondo un mueble para poner folletos, la cocina con un exhorto “*Estimado compañero: Favor de llevar y lavar tu tasa y tu cuchara o cualquier traste que utilices,*

gracias por tu apoyo!!!!” Se puede observar los cestos donde se separan los desechos por inorgánicos e inorgánicos

**Imagen 5.4: Vitral en la oficina de control administrativo
CENTLI**



A un costado de la administración se encuentra el laboratorio de pruebas de cromatografía encargado al análisis de suelos. Junto al laboratorio los baños que utilizan descargas de agua ahorradoras, junto una bodega del material de limpieza. Subiendo al segundo piso nos topamos de frente el vitral que habíamos mencionado, pero ahora si se alcanza a distinguir con todo su esplendor pues refleja la luz como muestra la imagen 5.5 se puede ver el sol naciendo de los volcanes parte de la vegetación y gente trabajando el campo. Un barandal protege el vitral. Al lado izquierdo primera puerta las baterías de las celdas solares, junto la sala de juntas con un espacio amplio en el rincón derecho sillas de plástico en color verde afiladas.

Enfrente se encuentran los baños de hombres, generalmente cerrados también los de las mujeres para propiciar que se utilice el baño seco que retomaremos después, junto al baño la biblioteca con un plotter para imprimir planos la bibliografía es en general parte de lo que se ha trabajado en la organización y otros actores que influyen y están presentes en CENTLI, afuera de la biblioteca un banco con el teléfono encima, a continuación hallamos otros escritorios donde se encuentra la gente que dirige las campañas existentes en el momento.

5 5.Vitral “Sembrando Futuro” Realizado por el artista Vivencio Diez, 2007



En un tercer piso se encuentra la terraza que otorga a la vista un excelente panorama del paisaje y es justo el lugar donde se encuentran las celdas que captan la energía solar.

La Casa de adobe está rodeada de un panorama singular, decíamos enfrente el río Tlalmanalco totalmente contaminado a su izquierda una parcela de alfalfa, al lado pacas del invernadero con árboles de prueba de injertos tienen manzana y durazno, los cuales siembran para ver cómo crecen y también venden al público en general, su costo es de 25 pesos, al lado del invernadero animales, tres borregos un chivo, un toro cebú, una mula y una yegua. Saliendo las camas del lombricomposta, es decir desechos

orgánicos; de frutas vegetales y animales, excepto, cascarones de huevo y alimentos cocinados como huesos de pollo, piel de animales etcétera. Una vez que los desechos son degradados por la lombriz de california separan a la lombriz del ahora fertilizante para plantas (ver anexo fotográfico)

En el otro extremo se encuentra el baño seco funciona con un biodigestor que sirve para posteriormente los desechos humanos sean utilizados como fertilizantes ricos en fosforo, nitrógeno y potasio. Hasta aquí hemos descrito a manera general las partes de la sede agroecológica den CENTLI, ahora pasamos a la sede forestal, denominada “Faro”

5.8.2 Sede forestal del CENTLI

Se encuentra en las faldas del Iztaccihuatl en las colinas boscosas del “Cerro El Faro” y el “Cerro de los Monos” en el municipio de Tlalmanalco Estado de México forma parte de la reserva ecológica de la Sierra Nevada.

Existen dos formas de llegar al lugar una en carro y otra caminando, lo ideal es subir la cuesta caminado para ir conociendo parte del lugar, a la entrada del lugar se ubica una base similar al de la sede agroecológica una base en forma de podio y una lámina “Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa CENTLI” abajo y a la izquierda con letras de un solo tamaño “Sede forestal y de Biodiversidad” en el otro extremo el símbolo de un faro y en letras “El Faro” con tres pinceladas en color verde limón y tres tercios de un ovoide en dirección de las manecillas del reloj y abajo “bosque escuela”; pasos adelante se alcanza a ver un monumento con la forma de una mariposa junto el mariposario y en seguida la casa donde habitan los encargados de cuidar y preservar el bosque, pasos adelante otro edificio denominado el albergue, con una sala de estar una cocina comedor enfrente un librero donde se exhiben libros, folletos y manuales con temas alusivos a la sustentabilidad de los recursos ambientales a un costado una silla de montar y junto un proyector de diapositivas y un escritorio, caminando por esa senda están las escaleras que llevan al primer piso donde se encuentran cinco cuartos seguidos que van formando un semicírculo, en la parte de en medio un espejo y un lavamanos, en los extremos dos baños con biodigestor delante de ellos un cuarto con 5 regaderas, en el lado izquierdo continúan las escaleras que llevan a la terraza que brinda un paisaje maravilloso se alcanza a ver el bosque respirar aire fresco y embriagarse con el olor a

pino, se alcanza a ver todo verde, excepto por la mancha urbana que rodea a “Papeles de Calidad San Rafael S.A de C. V”.

Saliendo del albergue se encuentra un baño de Temazcal, junto a él un corral de un caballo y una hilada de piedra que funciona como sendero camino al bosque, junto del temazcal unas palapas.

5.9 Análisis del lenguaje en la construcción de estrategia de permanencia del CENTLI

Es necesario dejar en claro como es qué estamos concibiendo a la estrategia, para esta cuestión es necesario llamar a escena a Knights y Morgan (1989) y su concepción de la estrategia cómo discurso, tal vez, valga la pena recordar la concepción de la estrategia como discurso *“En términos generales concebimos el análisis del discurso como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan nuestra forma de relacionarnos con fenómenos particulares y de actuar sobre ellos.”*(Knights y Morgan, 1989) en este sentido tratamos a la estrategia como la construcción de un discurso que le da permanencia en la práctica y en el quehacer de su proceso histórico. Tal vez valga la pena volver a mencionar que el análisis del discurso es una de las áreas que mejor representa la inclusión del lenguaje por ello en hacer un análisis del lenguaje preferimos hacerlo del discurso como una representación sensorial del lenguaje

En palabras de Foucault en este apartado pretendemos analizar el lenguaje como practica a través de la construcción del discurso, no en su lejana constitución histórica en este sentido retomamos que *“los discursos no emanan del interior de sujetos, ni tampoco son una inoculación ideológica que determine el pensamiento de los sujetos. Los discursos articulan el conjunto de condiciones que permiten las prácticas: constituyen los escenarios que erigen en facilitadores o dificultades de posibilidades, hacen emerger reglas y sostienen relaciones. En definitiva, las prácticas discursivas ponen de manifiesto que hablar es algo más y es algo diferente que exteriorizar un pensamiento o describir una realidad: hablar es hacer algo, es crear aquello de lo que se habla cuando se habla”* (Iñiguez Rueda, 2006: 83)

En este sentido, la construcción discursiva del CENTLI se encuentra en la praxis de la corresponsabilidad en palabras del co director- dirigente sería

“cuando hablo de corresponsabilidad es de que para poder resolver un problema necesitamos primero dimensionarlo proponer pensar una solución y empezar la solución nosotros, no decir es que necesito agua ha pues que me la traiga el gobierno porqué una vez que uno ya hizo eso ya integro actores y empezó uno los otros entran en esa dinámica, uno genera las dinámicas transformativas, no estás esperando haber que se le ocurre al de enfrente y luego le echar la culpa si salen las cosas mal o le aplaudes acriticamente si las cosas salen bien, entonces por eso de que empezamos a trabajar siempre nos hacemos corresponsables de las ciertas opciones propuestas” (entrevista con el COD-D)

Este elemento de la corresponsabilidad resulta la palabra clave en todo el quehacer de la organización, el hecho de que no solamente basta con ver problemas y propuestas que den solución, sino por el contrario, lo que hace falta es que los actores participen activamente en todas las partes del proceso y se responsabilicen de sus tareas y compromisos, de esta forma, se plantea no sólo el hecho de ubicar problemáticas y soluciones, sino estar construyendo esas soluciones para esos problemas.

Sin embargo, hay voces disidentes donde se critica el hecho de que los profesores de la UAM tienen un compromiso limitado, es decir, sólo van hacen su proyecto y se va o por lo menos es lo que mencionan dos de sus integrantes

“muchos de los profesores toman al CENTLI como una medida, un espacio cercano donde puedan hacer sus prácticas y sacar. Tiene la intención y el interés de hacer cosas, pero hay quién como contraviene este sentido del CENTLI como de repente ummm lejos de apreciarlo de respetarlo o de darle presencia pues como que lo ningunean como que dicen ahhhh como que aprovecha pues esta área de decir bueno es que necesitamos ir a tal parte necesitamos esto necesitamos lo otro ah sí aquí esta, aquí esta pero con cierto desdén que no le da el valor que vale, o sea porque si también yo creo que estamos en un punto de pedir cierto respeto o sea creo que si se abren los espacios y se vincula la comunidad sí se brinda este manejo de recursos de gestión de recursos para desarrollar su investigación pues también vale pedir un poco mínimo de respeto para la presencia del CENTLI” (entrevista con la co-directora)

En este sentido podemos mostrar que no es el mismo sentido entre las dos partes de la dirigencia este sentido de compromiso que se trata de dar por una parte y en el otro sentido lo que se opina al respecto por parte de la misma co-directora, es decir, la

palabra corresponsabilidad juega un papel determinante en la construcción de estrategia, sin embargo, en la práctica queda reducida ese eslabón estratégico pues algunos de los integrantes o por lo menos así se menciona en el caso de los profesores que sólo van hacen su investigación toman del proyecto lo que deben tomar, tal vez por los recursos económicos y se van ya no existe ese vínculo que se trata de crear entre lo académico y lo practico-comunitario.

“en término de las decisiones estratégicas creo que son el Co-director y su esposa, quienes van a seguir tomando las decisiones estratégicas. Y con su esposa ha sucedido porque era la Co-directora del CENTLI no tiene ya una función dentro de CENTLI o en la cooperativa participa, esta como secretaria o algo así, sin embargo, mucho de la dinámica que tiene que ver con la propuesta no tanto de lo técnico, sino como de a donde jalar esta mucho en función de lo que ella propone y eso habla de eso que hay un liderazgo que a veces finalmente no se quiere reconocer” (entrevista con el responsable de la línea de agroecología)

En este caso en la construcción de las estrategias por lo menos desde el punto de vista académicos son tomadas en las palabras del responsable de la línea de agroecología (se encontraría dentro del consejo asesor del CENTLI) por la esposa del Co-director, ya que ella tiene una influencia importante en EPSN y anterior a la co-directora actual ella fue quien estuvo a la cabeza del CENTLI desde su formación. Entonces en la construcción del discurso estratégico ya no sólo tiene que ver con la cuestión solo de organización sino que también se plantea desde el punto de vista de la familia. Este no sólo es el caso del co-director del CENTLI, sino que al interior de la organización existe este núcleo familiar de manera importante pues la co-directora de CENTLI tiene dos familiares dentro de la organización uno que se encuentra en la parte de la contabilidad y el su esposo que es ayudante de la línea de agroecología, trabajan por lo tanto en el mismo espacio físico; podemos agregar a la gente que participa directamente en la producción sustentable que también existe esta cuestión familiar como madre hija y esposos nuestro mismo entrevistado (responsable de la línea de agroecología) trabaja con su esposa antes encargada de la secretaria técnica quien tenía funciones de ser el vínculo entre la universidad y el propio CENTLI ahora solo tiene a su cargo una parcela de jitomate, pero, aun sigue dentro de la organización, también las de la cooperativa “Flores de vida” son madre e hija. También es necesario resaltar que el

responsable de la línea de agroecología es profesor investigador de la UAM Xochimilco y participa por dos vías dentro del CENTLI.

En cuanto al termino corresponsabilidad no a todos les parece que eso se aplique al cien por ciento, pues en algunos casos el trabajo lo terminan haciendo los encargados de las línea de investigación, aunque en la toma de decisiones tienen cierta autonomía sobre todo a lo que se refiere de que investigar, pero cuando tienen que entregar sobre las investigaciones avanzadas pues solo es una persona la que termina el trabajo, en ese sentido, la cuestión de la corresponsabilidad depende de algo más que un simple trabajo, es necesaria la convicción por un proyecto de tipo sustentable.

Por otra parte tenemos otra cuestión que en términos del responsable de la línea de agroecología le ha permitido a la organización ir viviendo.

“el codirector siempre trata de ser muy conciliador como de no pelearse con la gente, trae mucho la idea de que no se debe conflictuar todo y eso le ha ayudado mucho, entonces no toma posiciones extremas, en la universidad no milita con un grupo específico siempre se mantiene como que tratando con todos tener esa posición de apoyo mutuo, a veces yo creo que esa posición es muy extrema porque se evade el conflicto no generar un espacio de discusión del conflicto, entonces como que tratamos de dar la vuelta, creo que esta bien porque eso es una posición conciliadora y eso le ha logrado parte de lo que se ha logrado que se negocie con la universidad, generar proyectos, pero a veces hay un rollo como de no entrarle a la discusión profunda, precisamente por el temor a cierta confrontación de ciertas cosas, que ahora se está viendo más” (entrevista con el responsable de la línea de agroecología)

Es importante detenernos en nuestro análisis para señalar el papel que juega el dirigente co-director del CENTLI, pues no sólo resulta interesante esta concepción estratégica que ha llevado al crecimiento y permanencia de la organización ya no citemos exclusivamente a CENTLI pues esta organización encarna sólo una parte del conjunto de organizaciones que dan pie al que denominaremos en lo que sigue Gran Proyecto Sierra Nevada (GPSN) que incluye a tres partes al PISN, EPSN y GV. La importancia de detenernos en este actor resulta relevante pues parte de su vivencia personal es lo que

permite la apropiación de este concepto y la misma construcción de estas organizaciones.

Para el análisis del discurso vamos a aclarar 3 cosas: a) vamos a tejer el lenguaje de los co-directores dirigentes de la organización con lo que nos indican otros actores participantes en la organización, b) vamos a dividir 3 aristas importantes b.a) el discurso estratégico que permiten atraer recursos económicos, b.b) el discurso estratégico que se adoptan para sacar los trabajos y b.c) las estrategias laborales.

5.10 Análisis del discurso de las estrategias que permiten atraer recursos económicos.

Hemos explicado que el CENTLI es propiamente una organización resultado de otras organizaciones que a su vez tienen vínculos con lo comunitario y lo académico, recordando son: Guardianes de los Volcanes, Estudios y Proyectos Sierra Nevada y la Universidad Autónoma Metropolitana y que CENTLI es más bien un centro de confluencia entre las tres figuras es entonces una estrategia en sí mismo que le da una identidad ante la comunidad como una organización dedicada a la generación de alternativas de producción, tratamiento de aguas con un compromiso sustentable donde se da unidad con lo académico, en este sentido en la entrevista con los codirectores informan lo siguiente cuando se les cuestiona acerca de esas tres figuras legales tan diferentes

“Yo siento que han presentado más convenientes que inconvenientes porque hemos tenido problemas en el faro es una zona forestal la universidad aplica para un programa de manejo y entonces nos dice CONAFOR las universidades no pueden hacer convenios con CONAFOR la cooperativa hace la propuesta se acepta el convenio o estamos con una campaña de reforestación en el 2004 con la Fundación Azteca y nos dicen requerimos que haya deducibilidad de impuestos y que haya ciertas condiciones y sólo asociaciones civiles porque no pueden ser cooperativas ni universidades, entra Guardianes de los Volcanes, nos invita CONAGUA a un foro de expertos, entonces vamos como universidad no, o nos invitan a evaluar proyectos o sea depende del tipo de instituciones, como estamos en una organización muy compleja y con muchas variables de las distintas instituciones este convocatorias, entonces siempre podemos encontrar una punta con la cual trabajar.” (Entrevista con el COD-D)

Podemos decir entonces, que la organización Sierra Nevada es una organización flexible que si bien tiene diversas caras es parte de una misma moneda, en un sentido no es que a CENTLI lo conformen diversas organizaciones sino que simplemente es una sola que ocupa las razones sociales de Asociación Civil, Sociedad Cooperativa y la Institución educativa por una razón estratégica que les permite atraer recursos de diversas instituciones tales como del Banco Interamericano de Desarrollo, en el sentido de la discurso estratégico sería la conjunción de las estrategias emergentes con las consolidadas, sin embargo sucede algo interesante en nuestra organización ya que estas se han dado de manera espontánea, es decir, no de pensar maquiavélicamente y consolidar tres tipos de organizaciones con diferentes razones sociales para poder obtener recursos, sino por el contrario, estas organizaciones surgen de manera paralela de acuerdo a los intereses de cada uno de los actores.

Principales Convenios firmados por el Centro para la Sustentabilidad *Incalli Ixcahuicopa*

Fecha	Convenio	Contraparte Institucional
1997	Apoyo al equipo de trabajo municipal denominado Unidad-Comunidad en la elaboración del Plan de Desarrollo del Municipio de Tlalmanalco.	H. Ayuntamiento de Tlalmanalco.
1998	Acuerdo de coordinación y colaboración para la organización y desarrollo de actividades de investigación, planeación y fomento de proyectos de desarrollo social y de manejo sustentable de los recursos naturales del Estado de México.	UAM. SEMARNAP. SEDESOL. Gobierno del Estado de México.
1998	Convenio para el uso y administración del ANP "El Faro".	CEPANAF. Gobierno del Estado de México.
1998	Consolidación de la asociación comunitaria de Tlalmanalco y sus tareas de capacitación en la preservación del medio ambiente.	UAM. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
1998	Capacitación comunitaria para la participación en el ordenamiento ecológico de la región de los volcanes.	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Consejo Social Iztacíhuatl.
1998	Transferir a la UAM la administración, conservación y uso del Área sujeta a Conservación Ecológica denominada "Cerro el Faro" y "Cerro de los Monos".	UAM. SEGEM.
1999	Convenio CADI, Evaluación técnica de los recursos del bosque, agua y suelo.	UAM. SEDESOL.
1999-2001	Programa de manejo de recursos naturales en la Sierra Nevada.	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
2000	Curso regional para la puesta en marcha de empresas ejidales y comunales de ecoturismo (Etapa I).	UAM. SEDESOL.
2000	Curso regional para la puesta en marcha de empresas ejidales y comunales de ecoturismo (Etapa II).	UAM. SEDESOL.
2001	Plan metropolitano de desarrollo urbano sustentable, Valle Cuautitlán-Texcoco, Subregión Sur.	Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L. Secretaría de Desarrollo Urbano del Gobierno del Estado de México.
2001	Convenio específico de colaboración para la realización	UAM.

Fecha	Convenio	Contraparte Institucional
	del "Proyecto piloto de manejo ambiental de microcuencas en la Sierra Nevada".	SEMARNAT.
2001	Elaboración del plan de desarrollo urbano municipal de Amecameca de Juárez.	H. Ayuntamiento de Amecameca. UAM.
2001	Convenio general para establecer las bases para llevar a cabo las actividades relacionadas con el manejo integral de recursos naturales por microcuenca, microrregión, subcuenca, cuenca o región en la "Sierra Nevada.	UAM. SEMARNAT.
2001	Elaboración del plan de desarrollo urbano del municipio de Tenango del Aire.	Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L. H. Ayuntamiento de Tenango del Aire.

Fecha	Convenio	Contraparte Institucional
2001	Plan municipal de desarrollo urbano de Juchitepec.	Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L. H. Ayuntamiento de Juchitepec.
2001	Taller teórico-práctico de capacitación para guías ecoturísticos de la Sierra Nevada.	SEDESOL. Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L.
2001-2002	Planes municipales de desarrollo urbano: Ozumba, Juchitepec, Ayapango, Tenango del Aire, Ecatingo y Cocotitlán.	Secretaría de Desarrollo Urbano del Gobierno del Estado de México.
2002	Sentar las bases interinstitucionales para la realización de la segunda etapa del "Proyecto piloto de manejo ambiental de microcuencas en la Sierra Nevada".	UAM. SEMARNAT.
2002-2004	Cuencas y Ciudades I: Estrategias para lograr la gestión integral de la zona de recarga Sierra Nevada.	Guardianes de los Volcanes, A.C. Fundación Gonzalo Río Arronte. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
2002-2005	Convenio de colaboración para transferir el uso y administración, conservación y usos de los predios "Cerro el Faro" y "Cerro de los Monos"	UAM. SEMAGEM.
2003	Convenio de colaboración para la organización y la	SEMARNAT.

	realización de la "Reunión regional sobre residuos sólidos municipales".	Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L.
2003	Convenio de realización del curso-taller "Sistema integral de gestión municipal para la educación ambiental y la participación social".	SEMARNAT. Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L.
2003	Curso "El sistema integral de gestión municipal para la educación ambiental y la participación social".	SEMARNAT. Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L.
2003-2005	Convenio de colaboración para transferir la administración, conservación y uso de las Áreas Naturales Protegidas "Cerro El Faro" y "Cerro de los Monos"	UAM. SEGEM.
2004	Programas de gestión integral de manejo de residuos sólidos de los municipios de Amecameca, Cocotitlán y Ozumba, Estado de México.	Agencia Técnica Alemana (GTZ). Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L.
2004	Establecimiento de valla verde como estrategia de conservación en suelos agrícolas bajo alto riesgo de urbanización.	Enlace, Comunicación y Capacitación A.C. Fundación Azteca. Guardianes de los Volcanes, A.C.
2005	Convenio para la construcción del Centro para la Sustentabilidad <i>Incalli Ixcahuicopa</i> .	Comisión Ambiental Metropolitana. Gobierno del Estado de México.
2005	Convenio para la elaboración de la bitácora del ordenamiento ecológico de la Sierra Nevada.	Subsecretaría de Planeación y Políticas. SEMARNAT.
2005	Contrato de comodato para la creación del Centro para la Sustentabilidad <i>Incalli Ixcahuicopa</i> .	UAM. Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L. Guardianes de los Volcanes, A.C.
Fecha	Convenio	Contraparte Institucional
2005	Jóvenes constructores de la comunidad.	Fundación VAMOS. Estudios y Proyectos Sierra Nevada, S.C. de R.L.
2005	Convenio de participación y colaboración regional para el combate a la tala clandestina.	Titulares representantes de predios forestales. Área Natural Protegida.
2005	Convenio general para establecer las bases para realizar actividades de investigación, planeación, capacitación y	UAM. SEMARNAT.

	fomento de proyectos para el manejo modelo de los recursos naturales en la zona estratégica de recarga en el suroriente del Estado de México.	
2005	Convenio específico para la elaboración de una propuesta integrada de ordenamiento ecológico de la Región sierra Nevada en el Estado de México.	UAM. SEMARNAT.
2005-2008	Cuencas y Ciudades II: Manejo piloto de la zona de recarga Sierra Nevada para la Cuenca del Valle de México.	Guardianes de los Volcanes, A.C. Fundación Gonzalo Río Arronte. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
2005-2030	Convenio de colaboración en materia de la administración limitada para el saneamiento, recuperación, conservación, protección, uso y desarrollo sustentable de las ANP "Cerro El Faro" y "Cerro de los Monos".	CEPANAF. Secretaría de Ecología del Gobierno del Estado de México.
2006	Convenio para la capacitación en gestión ambiental municipal.	SEMARNAT. CECADESU.
2006-2008	Convenio para el fortalecimiento de PYMES agroecológicas en región Sierra Nevada.	UAM. Banco Interamericano de Desarrollo.
2006-2008	Programa de articulación empresarial entre PYMES ecoturísticas.	UAM. Banco Interamericano de Desarrollo.
2007	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos para desarrollar actividades del proyecto IFAI-comunidades.	IFAI. Guardianes de los volcanes, A.C.
2007	Convenio para la realización de los proyectos denominado "Propuesta de modelo de ordenamiento ecológico municipal de Ixtapaluca, Chalco y Tlalmanalco".	SEMAGEM. UAM.
2007	Convenio para la realización del proyecto denominado "Construcción del sistema de monitoreo ambiental para el ordenamiento ecológico regional del volcán Popocatepetl y su zona de influencia".	UAM. SEMARNAT.
2008	Evaluación de las opciones de gestión integrada de recursos hídricos en la Zona de Recarga del Acuífero Chalco Amecameca.	CONAGUA.
2008	Planeación colaborativa en la Sierra Nevada.	Asociación de Universidades de Canadá.
2008	Integración de empresas ecoturísticas emergentes en la	Fondo Mexicano para la

	región de la Sierra Nevada.	Conservación de la Naturaleza, A.C.
--	-----------------------------	-------------------------------------

Fecha	Convenio	Contraparte Institucional
2008	Aprovechamiento de los servicios hidrológicos como estrategia para aumentar la competitividad de la zona metropolitana de la Cuenca del Valle de México.	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Guardianes de los Volcanes, A.C.
2009	Conservación, restauración y uso público del Área Natural Protegida y suelo de conservación de la Sierra de Santa Catarina.	Delegación Tláhuac, DF.
2009	Estrategia para mitigar el cambio climático y su impacto en una Subcuenca vulnerable de la Cuenca de México.	INE.
2009-2010	Uso y administración de predio en Ayapango.	Judicatura del Estado de México. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Fundación Gonzalo Río Arronte.
2010-2016	Cuencas y Ciudades III: Optimización de los servicios hidrológicos y del agua de cara a la Cuenca del Valle de México.	Guardianes de los Volcanes, A.C. Fundación Gonzalo Río Arronte. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.

FUENTE: (Informe 2010 del PISN: 17-20)

Todos los convenios arriba mencionados se realizan con distintas dependencias obviamente con distintos cometidos de manera particular, en este sentido se atan tanto los proyectos académicos y prácticos a lo estrictamente firmados, en ese sentido los gastos operativos se sustentan por los convenios firmados por GV y EPSN y por la otra por el presupuesto otorgado de la UAM así lo afirma la co-directora.

“el convenio tiene esto hay una parte que le toca a la universidad por medio de los profesores de investigación por la parte de mantenimiento e infraestructura proporcional de esto el resguardo del área protegida esta bajo administración de la UAM esos si son trabajos pagados por la UAM” (Entrevista con la Co-directora)

Existe otra parte de la que casi no se habla y es de los proyectos que hace CENTLI de manera independiente de los cuales obtiene recursos, sin embargo estos son menores que no alcanzan salvo para algunas cuestiones de mantenimiento del Incalli así lo menciona la Co-directora

“Esos recursos tienen que ver con una venta de servicios, nosotros elaboramos un proyecto direccionado pues tiene un costo y ese es nuestro servicio

El faro son ingresos muy menores que ni el uno por ciento de su operación yo creo... en un principio se había pensado que estas sedes se convirtieran en unidades productivas tanto el faro como el vivero, pero en realidad nuestra intención no es llegar a un mercado competitivo si no es brindar un servicio y la contribución es para gastos básicos de operación o sea compra de gasolina, compra de diésel para el piso el aserrín , o sea cosas que no tienen mucho gasto pero que se requieren porque es parte del mantenimiento”(Entrevista con codirectora)

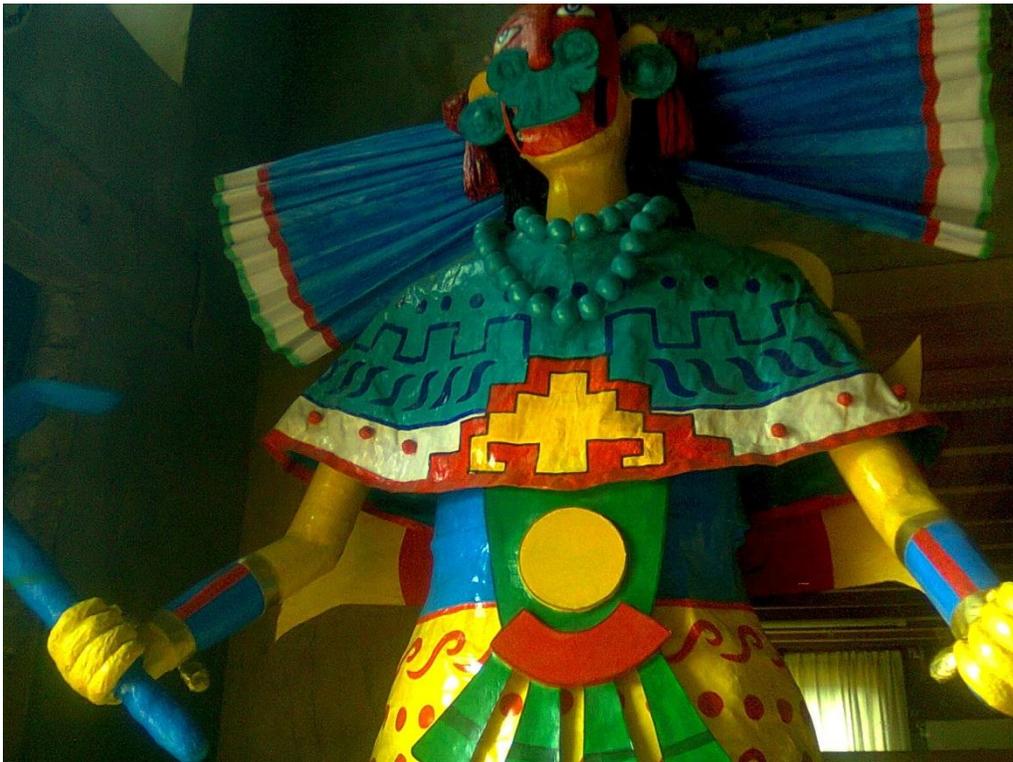
Estos servicios son esporádicos y con baja frecuencia

La codirectora nos comunica que el convenio sirve para organizar las tareas que como organizaciones diferentes tienen en el CENTLI en un sentido de colaboración y cooperación, sin embargo como lo hemos venido comentando varios actores que participan en una y otra organización, precisamente por esta cuestión estratégica que mencionábamos líneas arriba parte fundamental que les ha permitido sobrevivir durante más de 10 años, punto que retomaremos más adelante.

5.11 La cuestión simbólica de la organización

Es necesario señalar que la construcción del discurso como un ente estratégico viene dado desde el sentir indígena de su creador, para precisar debemos señalar el nombre mismo que ha denominado al CENTLI como Centro para la sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa las últimas dos palabras escritas en Náhuatl que significa casa abierta ésta se integra por los elementos *in calli*, que significa “**casa**” y el compuesto *ixcahuicopa* formado por *ix (tli)* “**rostro**”, *cáhui (tl)* “**tiempo**”, y *copa* “**hacia**”, que expresa “**hacia el tiempo con rostro**”, mismo lema que simboliza a la Universidad Autónoma Metropolitana, pero no solamente ahí ubicamos estas palabras que simbolizan que el náhuatl es el símbolo de la organización vamos a recordar la caravana por el agua realizada en mayo del 2011 denominada caravana por el agua Ce Atl en donde el símbolo que recorrió las calles del Estado de México y la Delegación Iztapalapa estaba simbolizada por chalchiuhtlicue diosa de los ríos y lagos

Figura 5.7: Chalchiuhtlicue diosa de ríos y lagos. Actualmente se ubica en la entrada del CENTLI



Esta perspectiva de lo náhuatl es una pasión del líder y codirector de CENTLI pues así lo expresa

“sí yo me empecé a clavar más con el conocimiento de nuestra cultura original a partir del C acatatl del año uno caña en 87 es un año de nuevo ciclo y lo vivimos bastante a fondo aprendiendo un poco de la lengua de la danza del buen gobierno” (entrevista con el líder y codirector) Sin embargo, esta visión del rescate de lo náhuatl no es compartida por todos los integrantes de la organización.

CONCLUSIÓN

Es importante señalar que el CENTLI como organización no posee una identidad jurídica. Lo que se ha venido señalando es sólo un convenio de participación en un espacio físico que funciona de vínculo entre la universidad y el trabajo empírico propiamente dicho, es decir, CENTLI no hace más que coordinar tareas entre ambas partes, de ahí como un centro neurálgico donde se tejen las estrategias hacia ambos lados.

El CENTLI se encuentra bajo la operatividad al 100% de la UAM, aunque recibe financiamiento de tres partes legales quien en definitiva opera el CENTLI es UAM mediante el vínculo del PISN con el CENTLI es que se realiza el vínculo de lo teórico con lo práctico y aunque se encuentran figuras jurídicas como GV y EPSN no son ellos directamente quienes operan CENTLI, eso es a simple vista, pero revisando las actas constitutivas de GV y EPSN hay tres actores que aparecen en la conformación de las tres organizaciones, es decir, participan tanto en Guardianes de los Volcanes, Estudios y Proyectos Sierra Nevada y el Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa. Estos tres actores resultas neurálgicos en discurso estratégico del CENTLI.

Para entender al CENTLI es necesario entender grosso modo sus identidades que las formaron su razón de ser y sus actores que en ella participan

Nuestro estudio indudablemente se acota en CENTLI, sin embargo es imposible analizar única y exclusivamente a CENTLI ya que su propia creación y su acontecer se plantea desde las demás organizaciones, es una interacción entre más organizaciones, un ida y vuelta de experiencias, que no se atañen necesariamente a una sola organización sino que más bien este complejo y entramado de organizaciones, es lo que les permite seguir desarrollándose, en dos partes y condiciones fundamentales que tiene que ver en la inclusión de los personajes en por lo menos dos organizaciones.

Hay una coincidencia entre los actores de cómo se originó la organización, es este sentido ya hay un grado de apropiación del discurso que les da identidad y que es este mismo que genera ciertas relaciones de poder, entre los fundadores iniciadores y los que se adhieren posteriormente.

CENTLI y todo el entramado de organizaciones que la conforman en su origen se postulan como una organización alternativa como lo denominado economía solidaria, basado en aquellos elementos autóctonos de la región como lo son las regresar a los cultivos de la antigüedad, es decir aquello que ha crecido ahí desde siempre, a nivel organizacional se propone una estructura plana, en términos prácticos se ha tenido que mezclar este discurso estratégico autóctono con el del management estratégico pues la propia dinámica de ir adquiriendo recursos económicos de organismos internacionales, cumplir con determinados cursos legales ha generado esta mezcla de discursos, por un lado el autóctono el de la estructura plana con su principal fuente la corresponsabilidad como la palabra que engloba toda la estrategia en los distintos niveles mismo que debe ir con el compromiso personal de cada uno de los actores, se mezcla con este otro con el de recurrir a elementos tan técnicos como la elaboración de visión, misión, valores y filosofía y ubicarlos en cada rincón de la organización, como si los actores no supieran del porqué están ahí como si fuera esta una corporación a la que hay que recitarles día a día que tienen un compromiso personal con la organización, si en sus orígenes CENTLI es visto como la brisa que da un respiro a la forma de organización clásica, se convierte por las cuestiones generales de la organización en una mezcla que en apariencia pierde su esencia y otras tantas a nivel práctico las logra recuperar.

Algunas opiniones disidentes mencionan que el proyecto Sierra Nevada entre ellos el CENTLI se acaba o da un giro rotundo cuando sus actuales dirigentes y fundadores se retiren de la organización, en este caso si no se logra institucionalizar se acaba el gran proyecto

La localidad se elige de acuerdo a un mapeo hecho actualmente por el co-director de la organización, aunque CENTLI se funda hasta 2008 su raíces históricas se encuentran desde 1990 y de manera formal en 1997 con la aprobación por parte de la UAM para llevarse a cabo, por otra parte se encuentra la parte de la lucha social comunitaria y el interés de establecer algo más formal

CONCLUSIONES

GENERALES

Algo determinante dentro del discurso de la estrategia corporativa: *“...es construir un campo de saber y de poder que define cuáles son los «problemas reales» dentro de las organizaciones y cuáles son los parámetros para las «soluciones reales» de los mismos (...) lo que no se cuestiona dentro del discurso es la pertinencia y la necesidad de considerar la estrategia como medio más apropiado para resolver problemas”* (Knights y Morgan, 1989: 14) en este sentido, es la principal crítica que le tenemos al discurso estratégico, se ha planteado en algunas escuelas como recetas a seguir, otras la han visto desde la descripción y se han planteados técnicas para realizar estrategias, éstas se adoptan a las organizaciones mexicanas sin que esto implique que sea la solución o la técnica para nuestras organizaciones, este discurso estratégico, se implanta desde lo más profundo atacan diversos ángulos las técnicas manageriales, desde las escuelas de administración educan a las personas para aplicar las técnicas sin el menor sentido crítico, sin el menor análisis de lo que implica trasladar toda la cultura, el discurso de otras latitudes, la finalidad seguir siendo esclavos de una determinada clase social.

Por ejemplo, cuando hablamos de una análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, nos estamos refiriendo a un determinado lenguaje, uno que proviene desde un lenguaje militar; dos que se traslada a la empresa; tres que es visto desde la competencia voraz de capitalismo y que se en sí mismo lleva impregnada la persecución de la ganancia y si no de la ganancia por lo menos de derribar al competidor desde el campo propio, este discurso estratégico corresponde a la escuela empresarial. La adopción de este discurso, se asume adoptar el discurso de la cultura yanqui y el funcionamiento para otras organizaciones un tanto ajenas a las de nuestro entorno. Si

bien es cierto que estudiamos lo que sabemos acerca de organizaciones, también lo es el hecho de que estudiamos el discurso estratégico para hacer funcionales a empresas que no tendrían por qué asumir ese discurso.

La incorporación de trabajadores se hace de manera diferente por lo menos la que esta en la dirigencia, se hace a través de invitaciones en ese sentido ya existe un interés común.

La primera estrategia que le da permanencia y parte del discurso es esta la de invitar a todo mundo la inclusión, invitar a autoridades municipales, a gente de todos los sectores como campesinos, obreros hombres y mujeres, junto con investigadores, rectores y demás personas, todos ellos con una lógica de trabajo y de esferas separadas, sin embargo se logran conjuntar con objetivos afines, como es el rescate ambiental, en ese sentido lo comunal e inclusivo forma parte de discurso que se ha ido manejando y que finalmente le ha dado permanencia y voluntad a la organización. El primer logro fue fundar la CASA UAM comunidad mismo que sirve para atraer a personas y que se integren al trabajo de una manera fija.

Un segundo paso fue fundar Estudios y Proyectos Sierra Nevada en el 2001 y Guardianes de los volcanes en 2003 Actúan de manera legal como entes diferentes con aspectos bien identificados para cada organización, sin embargo, de manera práctica actúan de manera integrada.

Las bases para generar sus objetivos oficiales están plenamente influenciados por la escuela empresarial de la estrategia, sin embargo la estructura de la organización aunque es vertical tiene un fundamento horizontal, basado en el discurso que le dio origen, sin embargo, el discurso del directo-dirigente sigue permeando las capas de la organización

La cultura juega un papel determinante los ritos que se hacen para purificar los lugares mediante sahumar, cuando se inaugura el CENTLI se hace un ritual azteca el co-director-dirigente confía plenamente en la cuestión de los antepasados, incluso en la manera de dar solución a los problemas asemeja a la organización azteca, sin embargo,

se ha tenido que adecuar al discurso dominante sobre administración y estrategia en sí mismo la estrategia como discurso.

El discurso de la estrategia la podemos ver asentada en la definición de valores, filosofía, misión y visión, se plasma ahí este discurso de que la mejor manera de hacer las cosas es como la marcan los estándares internacionales mismos que han sido trasladados a países subdesarrollados como el nuestro, esto se plasma en las organizaciones, el caso de CENTLI es poner a la entrada del Incalli, la visión, misión y valores para que no se les olvide a los integrantes de la organización.

Los objetivos y la misión son en sí mismos desde la escuela empresarial parte de la estrategia, aunque no se deben confundir algunas veces los objetivos cambian pero se plantean desde el punto de vista estratégico

Encontramos por lo menos tres formaciones discursivas estratégicas que le han dado permanencia a la organización

La primera consiste en la corresponsabilidad y parte de esta idea simbólica-cultural de que para avanzar en la solución de las problemáticas consiste en hacerse responsable cada quien de la parte que le toca, sin tener que echarle la culpa a nadie

La segunda formación discursiva-estratégica tiene que ver con el hecho de incluir a la gente de todos los sectores tanto comunal como universitario y de distintos niveles de ingresos para que puedan

La tercera la de no plantearse una postura política tanto al interior de la universidad como a nivel comunal para conservar

El planteamiento discursivo de la corresponsabilidad es aparential dentro del co-director dirigente de CENTLI pues halla su sentido en algo más profundo que la simple practica de decir que todos tenemos un poco de responsabilidad en el todo más bien, se halla en aquellas participaciones en organizaciones políticas, dónde por sus origen de ser una *“organización flojamente acoplada”* los une objetivos diferentes como la transformación social, esto por un lado, por el otro tiene que ver con esta cuestión de la

cultura azteca al aprender de la danza de la cultura del buen gobierno a tal grado que a sus hijos les nombre como dioses aztecas. La influencia del lado del marxismo tiene que ver en aquello de pedir a todos su opinión en el respeto a los demás. El CENTLI es una organización a la vez tomadora del discurso estratégico y modificador del mismo discurso, CENTLI como discurso es la unidad y síntesis del PISN. El CENTLI es ante todo un haz de relaciones que se encuentra en juego, el espacio donde se generan las estrategias se une lo tradicional con el discurso estratégico. El CENTLI es un lugar orgánico de la planeación estratégica.

De nuestro análisis práctico podemos desprender cinco grandes conclusiones

- i) CENTLI es una organización que surge desde los movimientos políticos de lucha por el agua y por los no asentamientos clandestinos, limpia de ríos y en general derecho para el bienestar comunitario, si bien, CENTLI no es la primera figura organizacional que surge con ello si es parte del resultado de esas luchas.
- ii) CENTLI como tal es una organización de reciente creación, sin embargo, sus orígenes no lo son y por lo tanto podemos anotar que lo que le ha dado la permanencia es el carácter de compromiso social de los integrantes que se encuentran por lo menos en la dirección de la organización, es decir, la conciencia ecológica y el rescate de las ecotecnias ancestrales genera un compromiso especial que permite trabajar más allá de los límites e intereses económicos.
- iii) La palabra corresponsabilidad se basa por lo menos en tres cuestiones por parte del co-director-dirigente por un lado la ideología política basada en los postulados marxistas, segundo, por el rescate de lo ancestral de las culturas prehispánicas que le dan la identidad a la organización, la llenan de rituales como sahumar antes de hacer algún evento de hacer cantos mexicas etcétera, un tercer elemento que se une al este discurso de la corresponsabilidad es la creencia en un Dios desde los cristiano.
- iv) La triple identidad de la organización es fundamental estratégicamente, es decir, el hecho de que CENTLI no cuente con una identidad jurídica no quiere decir que en su seno no encuentre con una estructura definida conformada por otros tres agentes que son relevantes para que la organización en su conjunto siga funcionando.
- v) Estudios y Proyectos Sierra Nevada sociedad cooperativa (EPSN), Guardianes de los Volcanes Asociación Civil y la UAM son organizaciones que han permitido el

financiamiento de la organización y compartir el dirección de la organización, misma que la hace heterogénea

- vi) El discurso estratégico ha permeado de manera visible como el hecho de plantear planes estratégicos, el discurso managerial plantado a la entrada de CENTLI al poner la misión, visión, valores y filosofía, sin embargo, de manera esencial ha pesado más la historia de vida de cada uno de los actores o por lo menos de los que fueron entrevistados y la parte ideológica como el marxismo y el zapatismo.

Esta investigación se ha planteado como objetivo fundamental estudiar y analizar el discurso de los actores que constituyen el Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa y que influyen en la construcción de estrategia de permanencia. Al plantearnos como objetivo analizar el discurso de los actores que influyen en la construcción de estrategia, nos vimos en la necesidad teórica primero de definir que entendemos por organización; segundo, en un primer momento este trabajo se planteó como un análisis del lenguaje, sin embargo, al ir avanzando en la revisión teórica nos percatamos que para el fin que perseguíamos, el análisis del discurso era lo más conveniente, de ahí que la investigación hizo un breve giro del lenguaje al discurso, problemática que nos guio a ir bajando en el análisis primero del lenguaje, segundo del discurso y tercero del discurso como estrategia. En esta última parte del trabajo vamos ir anotando los objetivos que nos propusimos con los resultados que obtuvimos.

El primer objetivo particular de nuestro trabajo fue:

Hacer un ejercicio académico sobre el concepto de organización, cultura-organización, discurso y estrategia, planteando las principales tesis y debates. Lo anterior con dos finalidades, la primera es que nos sirva como marco teórico de referencia para analizar nuestra organización y segundo para generar un acercamiento a una perspectiva propia.

Al respecto investigamos las principales nociones de organización donde nosotros anotamos que entendemos a la organización como una unidad de síntesis y significación de los fenómenos sociales que dan sentido a la sociedad y a la vida humana, generalmente se ve a la organización como la unión de personas con finalidades más o menos específicas, sin embargo, para nosotros es algo más trascendente retomando la idea que; desde que nacemos hasta que morimos nos encontramos en mundo organizacional, el hecho de estar participando en una organización en todo momento, son

éstas las que producen y reproducen el comportamiento general y viceversa es una cuestión que se encuentra en movimiento, si a esto le agregamos el aspecto cultural sugerimos entonces que el simbolismo se traslada de un lugar a otro vía los actores que participan en la organización y que los comportamientos al mismo tiempo que se van quedando en el inconsciente a manera de comportamiento se van reproduciendo, por citar un ejemplo la identidad que genera las organizaciones como el estudiar en una determinada escuela y comportante de una manera más o menos similar al resto de los compañeros, no sólo al interior de la escuela, sino, que este comportamiento se va reproduciendo en la significación y composición del humano mismo la noción que aquí planteamos no se pelea con las otras nociones simplemente a nosotros nos hace sentido para el estudio de CENTLI.

Con respecto a la estrategia planteamos las principales corrientes de estudio del lenguaje en la que nos percatamos que la mejor manera de analizar el lenguaje era desde la perspectiva del discurso y después relacionamos al discurso con la estrategia planteando que la estrategia es en sí misma un discurso

Los discursos son, prácticas sociales constituidas en el proceso histórico. Tratar a los discursos como prácticas que forman sistemáticamente los objetos de que hablan, implica entonces abandonar la consideración de los discursos como conjuntos de signos o elementos significantes que son la representación de una realidad, esta noción deja de lado a las anteriores nociones del acto del habla, la lingüística pragmática y la teoría del signo, pues tiene una noción más posmoderna, en el sentido de que trata al lenguaje desde el punto de vista de la practica en el mismo momento en el que se habla y además de un momento histórico, desde nuestra perspectiva trata el discurso es una noción más allá de hablar.

Con respecto al discurso estratégico es un campo del saber y de poder que define cuales son los problemas reales y que nunca se cuestiona si es pertinente la estrategia el medio más apropiado para resolver problemas, en este sentido, es la principal crítica que le tenemos al discurso estratégico, se ha planteado en algunas escuelas como recetas a seguir, otras la han visto desde la descripción y se han planteados técnicas para realizar estrategias, éstas se adoptan a las organizaciones mexicanas sin que esto implique que sea la solución o la técnica para nuestras organizaciones, este discurso estratégico, se implanta desde lo más profundo atacan diversos ángulos, desde las escuelas de

administración educan a las personas para aplicar las técnicas sin un sentido crítico, sin análisis de lo que implica trasladar toda la cultura, el discurso de otras latitudes, la finalidad, seguir siendo esclavos de una determinada clase social.

Por ejemplo, cuando hablamos de una análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, nos estamos refiriendo a un determinado lenguaje, uno que proviene desde un lenguaje militar; dos que se traslada a la empresa; tres que es visto desde la competencia voraz de capitalismo y que se en sí mismo lleva impregnada la persecución de la ganancia y si no de la ganancia por lo menos de derribar al competidor desde el campo propio, este discurso estratégico corresponde a la escuela empresarial. La adopción de este discurso, se asume adoptar el discurso de la cultura yanqui y el funcionamiento para otras organizaciones un tanto ajenas a las de nuestro entorno. Si bien es cierto, que estudiamos lo que sabemos acerca de organizaciones, también lo es el hecho de que estudiamos el discurso estratégico para hacer funcionales a empresas que no tendrían por qué asumir ese discurso.

El segundo objetivo particular de este trabajo fue: analizar el discurso de los integrantes del Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa con la finalidad de identificar aspectos relevantes en la construcción de estrategia.

Para cumplir con este objetivo tuvimos que definir los cómo esencial fue acotar la metodología el cuadro de abajo resume la metodología y el método que utilizamos.

Objetivo	Método	Fuente de información	Ventajas	Desventajas
Hacer un ejercicio académico sobre el concepto de organización, cultura-organización, discurso y estrategia, planteando las principales tesis y debates.	Documentación	Libros	La información es basta	La abundancia de la información supone un problema de discriminación

Analizar el discurso de los integrantes del Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa con la finalidad de identificar aspectos relevantes en la construcción de estrategia.	Teoría fundamentada, y fenomenología	Libros, archivos del CENTLI, entrevista semiestructurada, observación participante	Penetración en conductas interpersonales y motivos	Sesgos debido a manipulaciones de los sucesos por parte del investigador
---	--------------------------------------	--	--	--

Se realizaron ocho entrevistas en total; dos de ellas fueron a los co-directores de CENTLI; la codirectora también pertenece a Guardianes de los Volcanes (GV) A.C y a Estudios y Proyectos Sierra Nevada (EPSN), el co-director-dirigente es parte de Programa de Investigación Sierra Nevada de la UAM y es de EPSN S.C. Dos más se realizaron a un integrante de GV y a EPSN además se encarga de hacer vínculos entre el CENTLI y la comunidad, dos más a los encargados de “El Faro” mismos que se encuentra a cargo de la línea Forestal, otra más al guardabosques, la última al encargado de la línea de agroecología y posible candidato a tomar la co-dirección-dirigencia del CENTLI.

Todas fueron grabadas en audio, se tomaron fotografías, mismas que se podrán ver en el archivo anexo a esta investigación, se hicieron anotaciones del simbolismo donde se encuentra la sede Incalli, y de “El Faro” pasamos algunos días en las sedes visitando el contexto del CENTLI. Se recogieron datos de la biblioteca del CENTLI, se revisaron parte de los trabajos concluidos den PISN y se platicó con la gente que labora de manera directa con las huertas, los animales y se dedican a trabajar la tierra, además de indagar con la gente de la comunidad. En ese sentido podemos anotar lo siguiente:

La primera estrategia que le da permanencia y parte del discurso es la de invitar a todo mundo la inclusión, invitar a autoridades municipales, a gente de todos los sectores como campesinos, obreros hombres y mujeres, junto con investigadores, rectores y demás personas, todos ellos con un lógica de trabajo y de esferas separadas, sin embargo, se logran conjuntar con objetivos afines, como es el rescate ambiental, en ese sentido, lo comunal e inclusivo forma parte de discurso que se ha ido manejando y que finalmente le ha dado permanencia y voluntad a la organización. El primer logro fue

fundar la CASA UAM comunidad mismo que sirve para atraer a personas y que se integren al trabajo de una manera fija.

Un segundo paso fue fundar Estudios y Proyectos Sierra Nevada en el 2001 y Guardianes de los volcanes en 2003 que actúan de manera legal como entes diferentes con aspectos bien identificados para cada organización, sin embargo, de manera práctica actúan de manera integrada.

Las bases para generar sus objetivos oficiales están plenamente influenciados por la escuela empresarial de la estrategia, sin embargo, la estructura de la organización aunque es vertical tiene un fundamento horizontal, basado en el discurso que le dio origen, sin embargo, el discurso del directo-dirigente sigue permeando las capas de la organización, por otra parte, la incorporación de trabajadores se hace de manera diferente por lo menos la que esta en la dirigencia, se hace a través de invitaciones en ese sentido ya existe un interés común.

La cultura juega un papel determinante los ritos que se hacen para purificar los lugares mediante sahumar son importantes en la identidad del CENTLI, cuando se inaugura el CENTLI se hace un ritual azteca el co-director-dirigente confía plenamente en la cuestión de los antepasados, incluso en la manera de dar solución a los problemas asemeja a la organización azteca, sin embargo, se ha tenido que adecuar al discurso dominante sobre administración y estrategia en sí mismo la estrategia como discurso.

El discurso de la estrategia lo podemos ver asentado en la definición de valores, filosofía, misión y visión, se plasma ahí este discurso de que la mejor manera de hacer las cosas es como la marcan los estándares internacionales mismos que han sido trasladados a países subdesarrollados como el nuestro, esto se forja en las organizaciones, el caso de CENTLI es poner a la entrada del Incalli, la visión, misión y valores para que no se les olvide a los integrantes de la organización. Los objetivos y la misión son en sí mismos una parte de este discurso managerial, en particular, desde la escuela empresarial parte de la estrategia, aunque no se deben confundir algunas veces los objetivos cambian pero se plantean desde el punto de vista estratégico.

De nuestro análisis práctico podemos desprender cinco grandes conclusiones

- i) CENTLI es una organización que surge desde los movimientos políticos de lucha por el agua y por los no asentamientos clandestinos, limpia de ríos y en general derecho para el bienestar comunitario, si bien, CENTLI no es la primera figura organizacional que surge con ello si es parte del resultado de esas luchas.
- ii) CENTLI como tal es una organización de reciente creación, sin embargo, sus orígenes no lo son y por lo tanto podemos anotar que lo que le ha dado la permanencia es el carácter de compromiso social de los integrantes que se encuentran por lo menos en la dirección de la organización, es decir, la conciencia ecológica y el rescate de las ecotecnias ancestrales genera un compromiso especial que permite trabajar más allá de los límites e intereses económicos.
- iii) La palabra corresponsabilidad se basa por lo menos en tres cuestiones por parte del co-director-dirigente por un lado la ideología política basada en los postulados marxistas, segundo, por el rescate de lo ancestral de las culturas prehispánicas que le dan la identidad a la organización, la llenan de rituales como sahumar antes de hacer algún evento de hacer cantos mexicas etcétera, un tercer elemento que se une al este discurso de la corresponsabilidad es la creencia en un Dios desde lo cristiano.
- iv) La triple identidad de la organización es fundamental estratégicamente, es decir, el hecho de que CENTLI no cuente con una identidad jurídica no quiere decir que en su seno no encuentre con una estructura definida conformada por otros tres agentes que son relevantes para que la organización en su conjunto siga funcionando.
- v) Estudios y Proyectos Sierra Nevada sociedad cooperativa (EPSN), Guardianes de los Volcanes Asociación Civil y la UAM son organizaciones que han permitido el financiamiento de la organización y compartir el dirección de la organización, misma que la hace heterogénea
- vi) El discurso estratégico ha permeado de manera visible como el hecho de plantear planes estratégicos, el discurso managerial plantado a la entrada de CENTLI al poner la misión, visión, valores y filosofía, sin embargo, de manera esencial ha pesado más la historia de vida de cada uno de los actores o por lo menos de los que fueron entrevistados y la parte ideológica como el marxismo y el zapatismo.

El planteamiento discurso estratégico de la corresponsabilidad es aparential dentro del co-director dirigente de CENTLI pues halla su sentido en algo más profundo

que la simple practica de decir que todos tenemos un poco de responsabilidad en el todo más bien, se halla en aquellas participaciones en organizaciones políticas, dónde por sus origen de ser una “organización flojamente acoplada” los une objetivos diferentes como la transformación social, esto por un lado, por el otro tiene que ver con esta cuestión de la cultura azteca al aprender de la danza de la cultura del buen gobierno a tal grado que a sus hijos les nombre como dioses aztecas. La influencia del lado del marxismo tiene que ver en aquello de pedir a todos su opinión en el respeto a los demás. La corresponsabilidad y parte de esta idea simbólica-cultural de que para avanzar en la solución de las problemáticas consiste en hacerse responsable cada quien de la parte que le toca, sin tener que echarle la culpa a nadie, ha permeado del co-director-dirigente al resto de los integrantes de la organización.

La segunda formación discursiva-estratégica tiene que ver con el hecho de incluir a la gente de todos los sectores tanto comunal como universitario y de distintos niveles de ingresos para que puedan, esto ha valido el reconocimiento del CENTLI en la comunidad y de que tenga reconocimiento, incluso el hecho de que no tenga una simpatía política con ningún partido hace que la gente sienta confianza al involucrarse en alguna actividad desarrollada por el centro

El CENTLI es una organización a la vez tomadora del discurso estratégico y modificador del mismo discurso, CENTLI como discurso es la unidad y síntesis del PISN. El CENTLI es ante todo un haz de relaciones que se encuentra en juego, el espacio donde se generan las estrategias se une lo tradicional con el discurso estratégico. El CENTLI es un lugar orgánico de la planeación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, Howard y Ruef Martin (2006) *“Organization Evolving”*, Sage. Londres,
- Alvesson, Mats (1995) *“The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironics*, en *Organization Studies* No 16, pp 1047-1075.
- Alvensson, Mats y Per Olof Berg (1992) *“Corporate culture and organizational symbolism”* de Gruyter *Studies in Organization*. New York.
- Andrews, Kenneth (1977) *“El concepto de la estrategia de la empresa”* Universidad de Navarra. España
- Ansoff, Igor H. (1998) *“La dirección estratégica en la practica empresarial”*, Pearson. México
- Apps, JW. (1991) *Dirección de un examen crítico en las prácticas de educación permanente. Revista de Educación, (294), 107-139*
- Barba Álvarez, Antonio (2000) *“Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”* en *Iztapalapa*, año 20, número 48, enero-junio
- Barba y Pedro Solís (1997), *“Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales”*, Vertiente Editorial, México,
- Barnard, Alan (2000) *“History and theory in anthropology”* United Kingdom, Cambridge University Press. Pp 243
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1985) *“Sociological paradigms and organizational analysis”*, Heinemann, New Hampshire. U.S
- Carlos Marx, Federico Engels (1967) *“Obras Escogidas” El dieciocho brumario de Luis Bonaparte”* Moscú.
- Chanlat, Jean François (1994) *“Hacia una antropología de la organización”*, en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, págs. 317-364, México.

- Chanlat, Jean François y Francine Séguin. (1987) *“L´analyse des organisations une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l´organisation”*. Gaëtan morin éditeur. Québec, Canadá.
- Christensen, C.R, Andrews, K.R., Bower J.L., Hammermesh G., y Porter M.E. (1982) *“Business policy: text and cases, Homewood, IL. Irwin”*
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg. (1998). *“Changing Paradigms. The transformation of management ”knowledge for the 21st century”* Harper Collins Business, London.
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996) “Some dare call it power”, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 622-641.
- Cohen, M. Z y Omery, A. (1994) *Schools of phenomenology: Implications for research*, En *J.M Morse (Ed.) Critical Issues in qualitative research methods*. Thousands Oaks. Pág. 136-157
- Coriat, Benjamín (2000). “El taller y el Cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa” Siglo XXI, México.
- Crozier, Michel (1974) “El fenómeno burocrático” Amorroutu, Buenos Aires.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema*, Alianza, México.
- Deal, E. Terréense y Allan A. Kennedy (1985) “Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional”, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Demers, Cristiane (2007) *“Organizational Change Theories. A synthesis”*, Sage, EUA.
- Foladori, Guillermo (2000) “Una tipología del pensamiento ambientalista”
- Foucault, Michael (1991) “La arqueología del Saber” Siglo XXI. México.
- Foucault, Michel (1989) *“El poder: cuatro conferencias*, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco”, México. En De la Rosa Alburquerque Ayuzabet “La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios

organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder” tesis doctoral de Estudios organizacionales

Foucault, Michel (2010) “Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas” Siglo XXI. México

Friedberg, Erhard. (1997) *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris

González, José Luis (1996) “Sustentabilidad y desarrollo ambiental”. Tomo II. A y DE-SEMARNAP-PNUD-JP. México

Hall, Richard (1996) “Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados” 6ª Ed. Prentice Hall, México

Hardy, Cynthia (1994b) “Power and politics in organizations”, en Hardy, Cynthia, *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases*, Sage, London

Izquierdo, Javier (1999), *De la globalización económica como forma de violencia simbólica contribución a una sociología reflexiva de la vida económica contemporánea*. Cuadernos de relaciones laborales, No. 15, UNED

Jermier, John, David Knights y Nord Walter. (1994) “Resistance & Power in organizations” Routledge. New York, E.U.

Knights, David y Morgan Glenn (1989) “Estrategia corporativa, organizaciones y subjetividad: una crítica” Noveno *Colloquium E. G. O. S* en Berlín, del 11 al 14 de julio de 1989. Manchester U.K.

Lawrence, Paul R. y Lorsch (1973) “Organización y ambiente”, Editorial Labor, S.A.

Locke, John (1992) “Ensayo sobre el entendimiento humano”, México, FCE

Magallón, María Teresa (2008) *“La complejidad del cambio organizacional en la Administración Pública: Condicionante para la transferencia de modelos*

organizacionales propios del sector privado al público”, Revista electrónica Análisis Organizacional, Vol. 1, año 1 REMINEO.

Malinowki, Bronislaw (1967) *“Una teoría científica de la cultura y otros ensayos”*, Editorial Sudamericana. Buenos Aires

Marx Carlos (1948), *Manuscritos económicos filosóficos de 1844*. México. Grijalbo

Marx, Carlos (1999), *Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana*, Progreso, Moscú.

Mayo, Elton (1972) *“Problemas humanos de la civilización industrial”*, Nueva Visión, Buenos Aires

Mendoza Molina, Rogelio (2002) *“Discurso y funcionamiento organizacional: el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos.”* Tesis doctoral en Estudios organizacionales.

Merton, Robert (1984) *“Teoría y estructuras sociales”* FCE, México.

Mintzberg, Henry (1992) *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2007) *“Safari a la estrategia”*, Ediciones Granica. México.

Moctezuma Pedro, González Minerva. (2009) *“Programa de conservación y manejo del parque estatal “Cerro el Faro y Cerro de los Monos”*, UAM, México

Montaño, Luis (2000) *“La transferencia de modelos organizacionales, una propuesta analítica, el ejemplo de la Administración de Calidad”*, en *Administración y Organizaciones*, UAM-X, Año 3, Número 5.

Montaño, Luis y Marcela Rendón (2000) *“La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social”* en *Iztapalapa*, año 20, núm. 48, Enero-Junio

- Moreno, Prudenciano (2007) "*El nuevo paradigma transmoderno de la ciencia y la tecnología*". En revista Politeita No. 15 Año 2, Julio 2007 VAS- Culiacán Sinaloa.
- Pacheco, Espejel Arturo (2008) Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimientos y técnicas, Patria, México
- Paz, Octavio (2008) "El Arco y la Lira", FCE, México,
- Perrow, Charles (1984) "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo" en Salaman, Graemme y Kenneth Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*. Fondo de cultura Económica, México
- Perrow, Charles (1984) "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo" en Salaman, Graemme y Kenneth Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*. Fondo de cultura Económica, México
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1997) "The design and management of externally controlled organizations", en Pugh, Dereck S. (Ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, London.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), "Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades" Oxford University Press, México
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1997) "The design and management of externally controlled organizations", en Pugh, Dereck S. (Ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, London.
- Platón (1984) "Diálogos". Editorial Porrúa. México.
- Porter, Michael (1985) "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" México. Compañía Editorial Continental.
- Porter, Michel (2005), "*Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*" C.E.C.S.A, México

- Raufflet, Emmanuel (2005) "Las paradojas del manejo forestal. La experiencia de Tlamanalco", México, Plaza y Valdés –UAM-I
- Rendón Cobián, Marcela Victoria (coordinadora) (2007) "Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México" UAM. México.
- Reygadas, Luis (1998) "Mercado y sociedad civil en la fábrica. Culturas de trabajo en la maquila de México y Guatemala". Tesis de Doctorado en ciencias Antropológica, UAM-Iztapalapa
- Ríos, Marcos (2003) "Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional", en Iztapalapa , Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 24, Número 55
- Rodríguez, Gregorio Javier Gil y Eduardo García (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa. España. Aljibe.*
- Roseberry, William (1991) "*Anthropologies and histories*", Rutgers university press. Unites States of America.
- Sainsaulieu, Renaud *et al.* (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris
- Scott, Richard (1981) "Organizations, Rational, Natural open systems. New Jersey"
- Sen, Amartya. (2000), "Desarrollo como Libertad", Editorial Planeta. Madrid
- Siggelkow, Nicolaj y Jan W. Rivkin (2005) "Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity" Organization Science
- Simon, Herbert (1988) "El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios "
- Smircich, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 339-358
- Sperber, Dan (1988) "*El simbolismo en general*" Antropos editorial del hombre. España.

- Spiegelberg, H. (1975). *The phenomenological movement. The Hauge: Martinus Nihhoff.*
en Rodríguez, Gregorio Javier Gil y Eduardo García (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa. España. Aljibe.*
- Stake (1994) Handbook qualitative research Remarks”, en Organization Studies
- Steiner, George (1969) “Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber”.
Compañía Editorial Continental. México.
- Steiner, George (1969) “Top Management planning”. Columbia University. United States
of America, New York
- Stubbs Michael. (1987) “Análisis del Discurso.” Siglo XXI. México.
- Sun Tsu (1981) “El arte de la guerra”. Editorial fundamentos, España.
- Taylor Frederick, (1997) “¿Qué es la administración científica?” y “Principios de
administración científica”, en Merrill, Harwood, *Clásicos de la administración*,
Limusa, México.
- Weber, Max (1992) “Economía y Sociedad”, FCE, México.

Anexo
Fotográfico



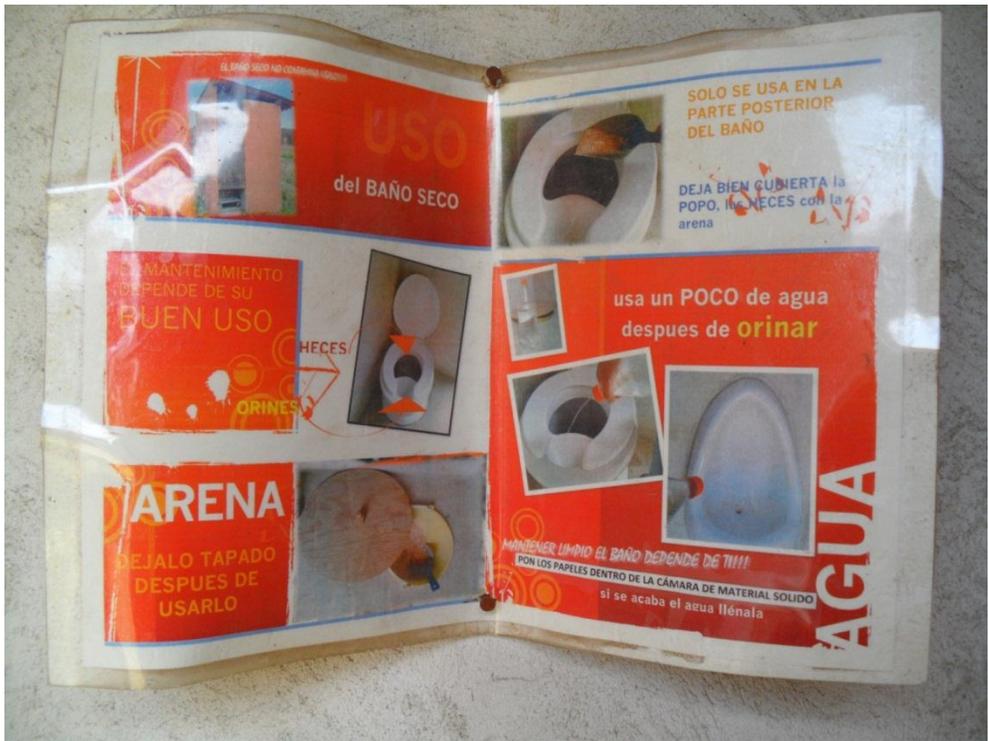
Anuncio de la llegada al CENTLI



Anuncio a la entrada de CENTLI





















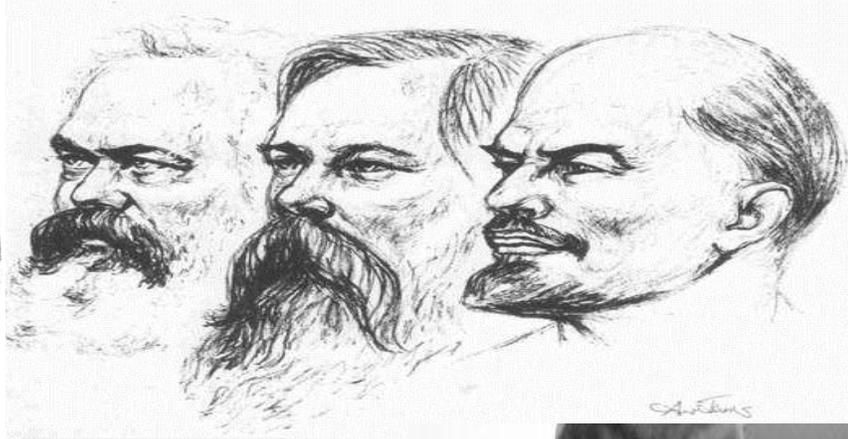












Esta obra se terminó de imprimir en los talleres de la ilusión y la esperanza de que un mundo mejor es posible. Que no muera la esperanza el combate ni el amor.



The end
Oh yeah
Alright
Are you going to be in my dreams
Tonight

And in the end
The love you take
Is equal to the love
You make, ah

Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

The Beatles

