



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

“Estrategia e implicaciones organizacionales, ante eventos críticos en las Organizaciones Comunitarias. *El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo*”

Idónea Comunicación de Resultados

Presenta: **Jesús Manuel Ramos García**

Asesor: **Dra. María Teresa del Socorro Montoya Flores**

Ciudad de México, D.F., marzo 2014.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	4
I. Planteamiento y justificación	
1. Planteamiento del problema de investigación	8
1.1. Objetivo General.....	19
1.2. Preguntas de investigación.....	20
1.3. Justificación	21
1.3.1.Pertinencia teórica	21
1.3.2.Relevancia social	23
1.3.3.Viabilidad o factibilidad.....	26
II. Marco Teórico	
2. Organizaciones, Sociedad y Organizaciones Comunitarias	28
2.1. Organización, Comunidad y Organizaciones Comunitarias	31
2.1.1.Organizaciones Comunitarias	33
2.1.1.1.Miradas disciplinarias, o discursos sobre comunidad	36
2.1.2. Generalidades, contexto y propiedades organizacionales	44
2.1.2.1.Características e identidad de las Organizaciones Comunitarias	48
2.1.2.3.La Organización Comunitaria desde la perspectiva organizacional.....	51
3. Formas de Organización	51
3.1. Modelos de organización o formas de organización	53
3.2. Las diversas formas de organización reconocidas en los Estudios Organizacionales	56
3.2.1. Los modelos organizacionales privilegiados en el estudio y análisis de la organización	58
3.2.1.1. El modelo organizacional taylorista-burocrático, conocido como organización moderna o burocrática (1900-1970).....	58
3.2.1.2. El modelo organizacional flexible, conocido como organización postmoderna (1970-hasta nuestra actualidad)	61
3.2.1.3. De los modelos organizacionales a la diversificación de formas organizacionales y otras formas.....	63
3.2.1.4. Alcances y limitaciones de los modelos y formas organizacionales	66
4. El Contexto-Entorno Organizacional y las Organizaciones Comunitarias	68
4.1. El contexto organizacional general-no inmediato en las OC's	70
4.2. El contexto organizacional específico-inmediato en las OC's	73
5. Estrategia e Implicaciones Organizacionales	74
5.1. Organización y estrategia	74
5.2. Estrategia, generalidades y contexto.....	76
5.2.1.Factores o elementos a considerar en la estrategia	87
5.2.2. Implicaciones organizacionales de la estrategia, directa e indirectas	96

5.2.3. Alcances y limitaciones de la estrategia	98
III. Marco Metodológico y Estudio de Caso	
6. ¿Qué ruta, qué método, qué técnicas de investigación utilizar para nuestra búsqueda de conocimiento?	100
6.3. La metodología cualitativa y el método etnográfico.....	104
6.4. El estudio de caso, método privilegiado en los Estudios Organizacionales.....	106
6.4.1. El estudio de caso y su relación con la etnografía.....	108
6.5. Herramientas o instrumentos metodológicos	110
7. Acercamiento al Estudio de Caso: Ecoturixtlán Shiaa Rua Via SPR de RI.....	112
7.1. Introducción	112
7.2. La Sierra Juárez Oaxaca, escenario de lo organizacional comunitario.	112
7.3. La identidad de lo comunitario, la comunidad, la legalidad, en las OC´s de Ixtlán de Juárez, Oaxaca.....	114
7.3.1. Lo comunitario, la comunidad.....	115
7.3.2. La legalidad o legitimación de la comunidad	115
7.3.3. Las instituciones gubernamentales y las OC´s.....	118
7.4. La organización de las comunidades	118
7.5. El manejo sustentable del bosque, eje central de las OC's en la SJO	121
7.6. El espacio particular de las OC's en la SJO	122
7.7. Observaciones de cierre y reflexiones preliminares. El conocimiento organizacional comunitario-tradicional, un campo de estudio.	124
Bibliografía.....	129

Estrategia e implicaciones organizacionales, ante eventos críticos en las Organizaciones Comunitarias

Introducción

En las últimas décadas, hemos sido testigos de las diversas desatenciones y/o deficiencias del capitalismo y colonialismo¹ en ciertos sectores de la sociedad, situación por la cual los grupos o clases marginadas que resultan afectadas emprenden *formas asociativas de auto-organización* particulares a su contexto, para hacer frente a ciertas necesidades que les son propias y comunes, como son: de sobrevivencia, desarrollo, infraestructura, financieras, sociales, culturales, económicas, de educación, y recientemente de seguridad y protección al medio ambiente, entre otras; ello ante la incompetencia del Estado como del mercado – empresas privadas-, en relación al cumplimiento de dichas funciones.

Tales formas alternativas de organización que la sociedad ha adoptado se presentan como organizaciones sociales, civiles, organizaciones cooperativas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, organizaciones familiares, locales, regionales y organizaciones comunitarias (de aquí en adelante denominadas OC´s), siendo estas últimas el objeto de nuestra investigación.

Actualmente las OC´s se han convertido en un sendero trascendental a través del cual la población-comunidad satisface sus necesidades colectivas, implicando con ello que al no tener los conocimientos técnicos y administrativos de las actividades a realizar -su acción organizada-, adoptan formas de organización particulares que debemos conocer y dar a conocer, apegadas a sus tradiciones y costumbres ancestrales de su cultura indígena, centrando su asociatividad de forma voluntaria, con espíritu de lucha, de cansancio de haber sido objetos de ideas capitalistas, y

¹ Al referir desatenciones y/o deficiencias (vistas como injusticias en un sentido más duro), no negamos las condiciones de producción social, económicas y políticas favorables y, hasta ciertos puntos eficientes que se han generado con el capitalismo y colonialismo para la sociedad en general, afirmando con ello que el capitalismo nace de las utopías.

que son influidas de acuerdo a su contexto en que se desarrollan y, en donde deben convivir, lidiar y asimilar con una diversidad de racionalidades, distintas a las suyas. Por lo que su operatividad y sobrevivencia, al no tener del todo sistematizados sus conocimientos tradicionales comunitarios, y no ser éstos afines a la coordinación y organización, así como de no perseguir u obtener fines lucrativos principalmente, y nutrirse de relaciones voluntarias de carácter comunitario (otras racionalidades); se torna compleja e incierta, aunado a su constante enfrentamiento a situaciones o eventos críticos de incertidumbre tanto de origen interno como externo, donde se pone en riesgo la continuidad de la organización en términos normales (o ideales), y mantener así sus características particulares sin alterar su naturaleza. Aspectos que ilustran un escenario altamente complejo, ambiguo e incierto, por lo que ante ello, la actuación estratégica colectiva-comunitaria de los actores organizacionales resulta trascendental, al saber que la estrategia es una acción humana, hasta cierto punto intencional, orientada a reducir la incertidumbre, y que resulta del sentido de la acción social que le dan los individuos en quienes está a cargo su aplicación y definición, esto en relación a sus contextos en los que se desarrollan y, las racionalidades que siguen sus formas de organización (Ver esquema 2).

Sin embargo, al reconocer que la estrategia no es del todo racional² (como se le estudió en los 60's y 70's) al encontrarse influida por muchos factores, ni mucho menos eficiente y eficaz para resolver directa y únicamente la problemática por la cual se originan, es decir, no es la receta mágica que resolverá la situación problemática en el sentido que en ella se proponga, ni mucho menos todos los problemas que existan en la organización, ella atrae otros eventos-situaciones problemáticas (como lo aborda Barba, 2001) consciente e inconscientemente, junto a ello implicaciones organizacionales directas e indirectas que no se analizan o toman en cuenta por los actores organizacionales, y que resultan ser aspectos centrales que implican a las OC's en un constante proceso de metamorfosis, en el

² Aspectos que se retomarán en la futura investigación para analizar el problema de la estrategia y su racionalidad.

cual el peligro se ubica ante la posible pérdida de su sentido, su riqueza organizacional, identidad, sus principios, sus racionalidades, su alteración o modificación de su estructura organizacional, todo ello logrando un cambio organizacional como resultado³, y conformar alguna de las causas por las cuáles dichas organizaciones sucumben, o transitan a seguir modelos de organización hegemónicos –isomorfismo mimético-, privilegiando la racionalidad económica, instrumental, y desapareciendo las racionalidades por las cuáles fueron constituidas, implicando con ello un proceso irreversible y fatal para la comunidad de la que son oriundas en particular, y en general para la sociedad.

Razón por la cual la preocupación de nuestra investigación radica en conocerlas, analizarlas, y difundirlas, para comprender y enriquecer su dinámica de organización interna como externa, al ser formas de organización no estudiadas, y diferentes a los modelos hegemónicos abordados en el pensamiento organizacional, que resultan de relaciones sociales distintas, en donde no domina la racionalidad instrumental, sino otras racionalidades, quizá las identitarias o las tradicionales, que reproducen valores de solidaridad, cooperación, lo comunitario y voluntariado, resultando así complicado hablar de ellas e inclusive caracterizarlas o definir las. En este sentido, un análisis organizacional facilitará la explicación de su fenómeno organizacional que anteriormente se describió, así como lograr hasta cierto punto la comprensión exacta o real, más no artificial, de las OC's, contribuyendo a la construcción de un conocimiento organizacional comunitario, que permita una mejora para su intervención, y evite la injerencia directa de ideas y principios capitalistas que las perjudiquen, sino por el contrario de apertura a dichos conocimientos sin perder su identidad –interactuar o asimilar la racionalidad instrumental predominante en el capitalismo-.

Por lo cual, el objetivo del presente trabajo de investigación, con un enfoque organizacional, cualitativo y crítico, a través de un estudio de caso, pretende un

³ Nos referimos a cambio organizacional como resultado, aquel cambio no planeado sino que resulto de forma accidental, inconsciente, intangible e indirecto.

análisis sobre las prácticas organizacionales que tienen lugar en las OC's, mediante y, principalmente con el estudio de sus formas de organización, en relación a su contexto o entorno organizacional, resultando éstas variables centrales en nuestra investigación, y dentro de ellas cómo se establece, o suscita la estrategia en relación a las implicaciones organizacionales que resultan ante eventos críticos que enfrentan, para que esta última como variable secundaria o complementaria, nos permita analizar las variables centrales en relación a su articulación e injerencia, siendo el hilo conductor que atraviesa nuestro estudio y análisis en cada una de las variables la(s) racionalidad(es) que subyacen en las OC's, para que no sean permeadas por las racionalidades económicas que predominan en el contexto (ver esquema 2). Situación, que exige una revisión teórica y metodológica que nos permita lograr dichos objetivos, para lo cual, el presente documento resulta ser el primer informe -o avance de forma inconclusa- de investigación en el cual se exponen las bases teórico-metodológicas para su futura realización; dividido en tres apartados: en el primer apartado, se aborda el planteamiento del problema (las problemáticas) de investigación, donde se precisa el hecho social y el fenómeno de interés en términos organizacionales. Definiendo a partir de ello, los objetivos y preguntas de investigación, como la justificación de la misma en términos de pertinencia teórica, relevancia social y viabilidad de la investigación.

En el segundo apartado, presentamos nuestro marco teórico, que nos permite identificar nuestros ejes teóricos que sustentan y dan guía a nuestra investigación, integrando la mirada organizacional y crítica que sigue nuestra orientación. Los cuáles son: las OC's, su descripción y caracterización; las formas de organización privilegiadas en el estudio de las organizaciones; el estudio y análisis del contexto organizacional y, su importancia en las organizaciones; así como la articulación de dichas variables, con la estrategia e implicaciones organizacionales, considerando la acción colectiva-comunitaria.

Finalmente en el tercer apartado, se abordan las bases teóricas metodológicas, que serán la ruta que tomará nuestra investigación. Abordando la pertinencia de la metodología cualitativa, y en particular del estudio de caso, en relación a la orientación que sigue nuestra propuesta de investigación, así como las herramientas o instrumentos metodológicos en que pretendemos apoyarnos. Integrando en este apartado nuestros primeros acercamientos del Estudio de Caso en donde hemos obtenido la autorización para emprender nuestra investigación.

PRIMER APARTADO: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

*“Hasta que los leones tengan sus propios historiadores,
las historias de caza siempre glorificarán al cazador”*

(Proverbio Africano)

1. Planteamiento del problema de investigación

En las últimas décadas, independientemente de los avances económicos, políticos y sociales que se han generado con el capitalismo y colonialismo, hemos sido testigos también de las diversas desatenciones y/o deficiencias que dicho sistema económico ha suscitado en ciertos sectores de la sociedad, situación por la cual los grupos o clases marginadas que resultan afectadas, emprenden *formas asociativas de auto-organización* particulares a su contexto, para hacer frente a ciertas necesidades que les son propias y comunes. Siendo una de dichas formas alternativas de organización de la sociedad, las OC's, objeto de nuestra investigación, las cuáles al no tener los conocimientos técnicos y administrativos de las actividades a realizar -su acción organizada-, adoptan formas de organización particulares apegadas a sus tradiciones y costumbres ancestrales de su cultura indígena, centrando su asociación, trabajo y fines, a lo voluntario, colectivo, comunitario, con espíritu de lucha, de cansancio de haber sido objetos de ideas capitalistas, y que son influidas de acuerdo a su contexto organizacional,

en donde deben convivir, lidiar y asimilar con una diversidad de racionalidades, distintas a las suyas. Por lo que su operatividad y sobrevivencia, al no tener del todo sistematizados sus conocimientos tradicionales comunitarios, y no ser éstos afines a la coordinación y organización para fines instrumentales, así como de no perseguir u obtener fines lucrativos principalmente, y nutrirse de relaciones voluntarias de carácter comunitario, es decir, otras racionalidades, se torna compleja e incierta; aunado a su constante enfrentamiento a situaciones o eventos críticos de incertidumbre tanto de origen interno como externo, donde se pone en riesgo la continuidad de la organización en términos normales (o ideales), y mantener así sus características particulares sin alterar su naturaleza. Aspectos que ilustran un escenario altamente complejo, ambiguo e incierto, por lo que ante ello, la actuación estratégica colectiva-comunitaria de los actores organizacionales resulta trascendental, esto en relación a sus contextos en los que se desarrollan y, las racionalidades que siguen sus formas de organización.

Bajo este marco, analizando la sociedad organizacional contemporánea, el interés por el estudio y análisis de las OC's, y en particular de sus formas de organización, en el pensamiento organizacional ha sido omitida por diversas razones, siendo la de mayor peso o interés, por no responder a la lógica económica e instrumental que predomina en las organizaciones y formas de organización –la burocrática y flexible- que se siguen en la sociedad capitalista, (ver esquema 1). Sin embargo, los pocos estudios que en su momento tuvieron lugar en las décadas de los 60-80's, principalmente en Suramérica y Europa (ver a Batten, 1964 y Ander, 1981), han sido considerados de forma parcial y fuera del marco de lo organizacional, motivados para lograr el desarrollo de las comunidades en términos productivos, por lo cual surge el interés de nuestro estudio desde una perspectiva organizacional, integral y social.

Empero, por otro lado, es importante señalar que actualmente a nivel global existe un ambiente de creciente interés sobre su estudio y análisis, con orientaciones y fines diversos, como: antropológicos, políticos, culturales y recientemente en mayor número ecológicos-sustentables. Situación que no es ajena a nuestro país

y, ante la importancia que se le ha dado al cuidado del medio ambiente en términos sustentables y sostenibles, dichas organizaciones son trascendentales para develar sus experiencias ante tales cometidos; siendo esta orientación, la que han seguido sus estudios, los cuales se reducen en términos descriptivos y limitados a sus orientaciones, sin pretender comprender su realidad organizacional (base y fundamento de sus acciones), la cual al analizar los aspectos contextuales en los cuales se desarrollan, tanto las influencias internas como externas, su práctica organizativa tradicional se ve amenazada, tanto al no tener del todo configurado su conocimiento organizacional como al responder a fines distintos por la cuáles fueron creados, que en su mayoría siguen lógicas racionales e instrumentales, influidas por las presiones gubernamentales⁴, normativas, como la incorporación de actores organizacionales con visiones distintas a las comunitarias. Situaciones que les han implicado en su momento dejar de operar, al no saber cómo enfrentar dichas presiones y problemáticas, o bien arrendarlas a la iniciativa privada⁵.

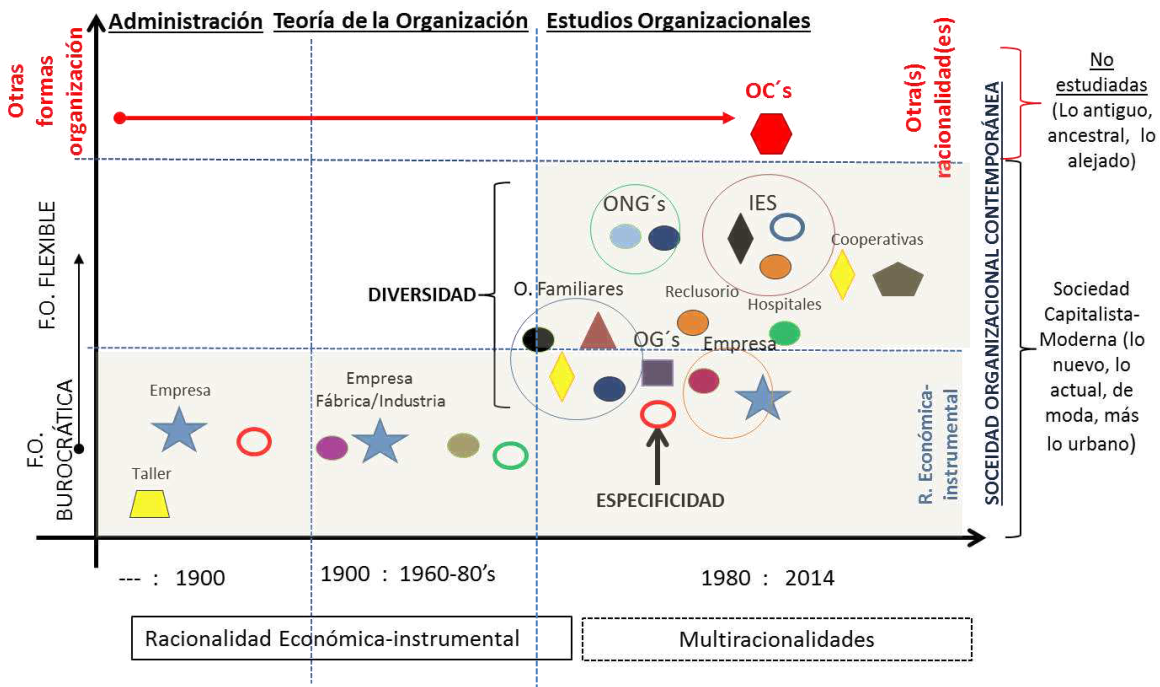
Preocupación que sigue nuestra investigación para develar su conocimiento organizacional comunitario y, para con ello impulsar su permanencia, asimilando la adaptación de conocimientos eurocentristas y capitalistas (racionalidades económicas, principalmente instrumentales) ajenos a sus principios, sin perder su sentido, identidad, tradición, costumbre milenaria, riqueza organizacional, su(s) racionalidad(es) de las que se sustentan; en otras palabras evitar la conversión natural, social y económica de comunidad a sociedad moderna-capitalista; siendo nuestra primera aproximación al estudio de sus problemáticas organizacionales, a través del estudio de sus formas de organización, en relación a su contexto o entorno organizacional, resultando éstas variables centrales en nuestra investigación, y dentro de ellas cómo se establece o suscita la estrategia en relación a las implicaciones organizacionales que resultan ante eventos críticos

⁴ Tal es el caso narrado en entrevista a un trabajador de una organización comunitaria, que en cursos de capacitación impartidos por dependencias del gobierno, los orientan a formular planes de ventas para obtener más utilidades; así como impartirles cursos de capacitación sobre formas gerenciales hoteleras para el caso de las cabañas de las organizaciones dedicadas al ecoturismo.

⁵ Como lo ha decidido actualmente la comunidad de Santa Catarina Ixtepeji, Oaxaca; arrendar su purificadora de agua comunitaria ante problemas económicos.

que enfrentan, para que esta última, como variable secundaria o de toque, nos permita analizar las variables centrales en relación a su articulación e injerencia, siendo el hilo conductor que atraviesa nuestro estudio y análisis en cada una de las variables la(s) racionalidad(es) que subyacen en las OC's, para que no sean permeadas por las racionalidades económicas que predominan en el contexto (ver esquema 2).

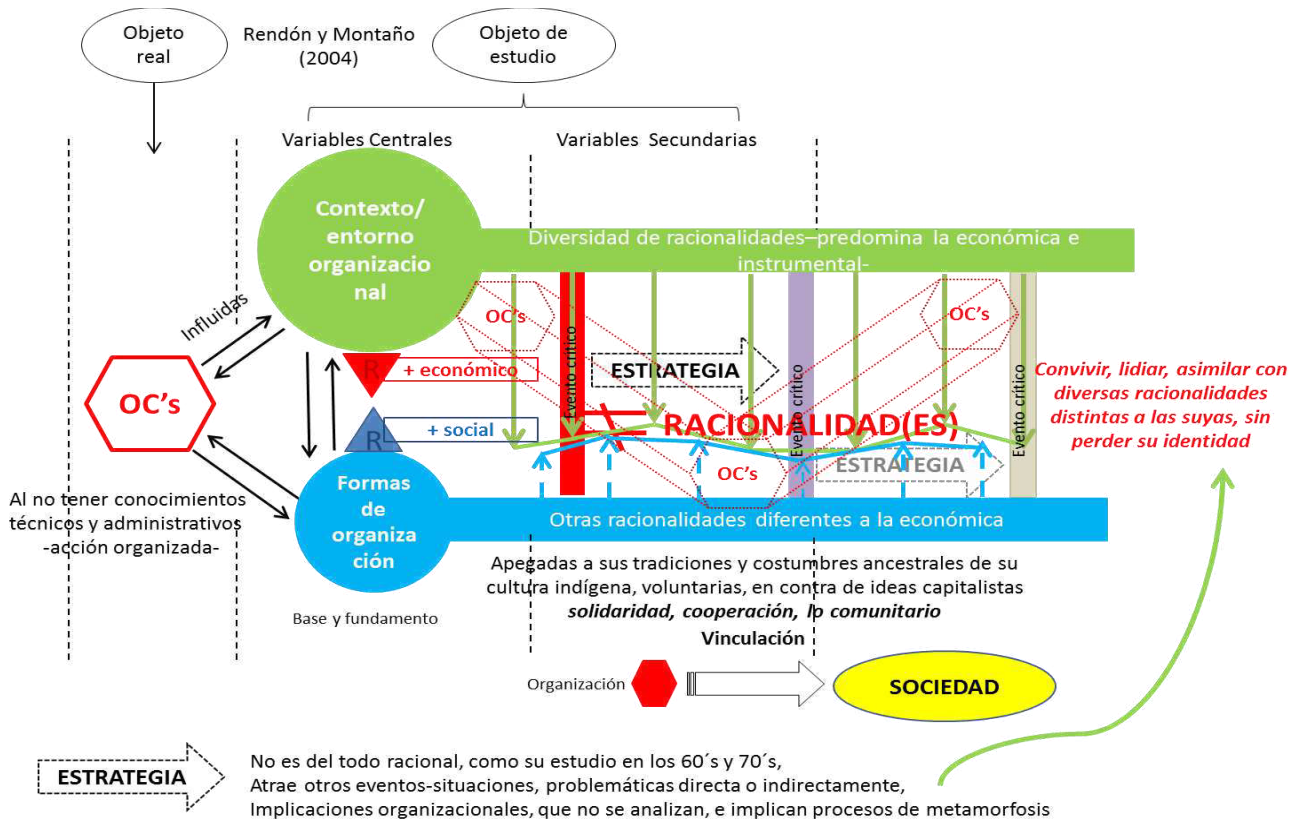
Esquema 1: El Campo Organizacional, desde la perspectiva Teórica



Fuente: Elaboración propia

Si bien, hemos referido en términos generales la(s) problemática(s) que enfrentan en particular las OC's, nos es preciso señalar el hecho social o el fenómeno de interés particular a estudiar de ellas; siendo en nuestro caso, el interés de estudiar lo referente a la estrategia y su relación con las formas de organización que subyacen en las OC's, y su contexto organizacional, siendo en dichas variables el eje articulador la(s) racionalidad(es) en términos organizacionales (ver esquema 2).

Esquema 2: Planteamiento del problema de investigación



Fuente: Elaboración propia

En tal situación, es de hacer notar que el contexto general que enfrentan las organizaciones comunitarias ante sus limitados estudios, no ha sido ajeno en el campo de los estudios de la organización. Si reconocemos que vivimos en un mundo organizacional, desde el inicio de nuestra vida hasta la muerte; debemos reconocer también que no todas son iguales, que la sociedad organizacional en la que vivimos y la cual conformamos, es bastante amplia y heterogénea, cada una con su modelo y forma organizacional particular, por lo cual el estudio de las organizaciones no debe limitarse a ciertas orientaciones, enfoques o modelos, debemos respetar la originalidad y particularidad de cada organización, estableciendo sus diferencias desde diferentes perspectivas y ángulos, como: su naturaleza, contexto local, regional, sus actores organizacionales, sus objetivos, entre otros.

Sin embargo, analizando los estudios de la organización esto no ha sido en tal sentido. Ya que, con la Teoría de la Organización convencional se privilegió el estudio de aquellas organizaciones y formas de organización trascendentales para la perpetuación y expansión del capitalismo, la gran empresa, que ante la crisis económica en la década de los 60's-70's dicho modelo organizacional que imperaba como la mejor forma de hacer eficientes a las empresas en términos productivos –modelo taylorista-fordista, de corte burocrático-, tuvo su decadencia⁶. Por lo que ante tales embates económicos y después de analizar que tanto las situaciones internas y externas influían en el estudio de las organizaciones, se adoptó en aquellos años el modelo de organización flexible que operaba en Japón y, junto con ello el principio del *all depends*, sustituyendo al *one best way*, en donde el principio de racionalidad instrumental ya no encajaba al considerar situaciones externas apegadas a la incertidumbre y ambigüedad, donde las organizaciones respondían ante tales embates con diferentes formas de organización (Heydebrand,1989). Marcando con ello un paradigma organizacional que negaba la aplicación práctica de los principios tayloristas burocráticos occidentales, privilegiados en la organización moderna, y por el contrario, adoptar un modelo de organización emergente, flexible, postmoderno, postburocrático, entre otras denominaciones, que incitaba la participación de los actores, y no se velaba por un orden, control y/o perfeccionamiento; sino por el contrario se le daba importancia a la cultura organizacional.

Teniendo con ello, que el estudio de las organizaciones ha sido privilegiado por organizaciones, modelos o formas de organización hegemónicas que siguen ideas capitalistas, como los establecidos a partir del fordismo-taylorismo o el toyotismo, la burocracia o flexibles, que emergieron a partir de la sociedad moderna y posmoderna. Omitiendo, por las razones señaladas en líneas anteriores, el estudio de otras formas de organización que existen y siguen operando de forma benéfica en el siglo XXI en y para la sociedad, como lo son las organizaciones de la periferia, en particular las OC's, de las comunidades indígenas, que siguen

⁶ Dicha desaparición no fue total, debido a que en la actualidad hay una gran cantidad de organizaciones con dichos modelos de organización y una tendencia por adoptar el modelo burocrático.

orientaciones y principios consuetudinarios, premodernos que, no responden a racionalidades económicas e instrumentales, que siguen las organizaciones modernas, pero que al estar vigentes en la sociedad, ilustran que existen otras formas de organización, que siguen otras racionalidades, y que ameritan ser estudiadas (ver esquema 1).

Situación, que ha permeado todo el bagaje organizacional, e implicado que el estudio de las organizaciones sea a partir de dichas orientaciones o marcos teóricos (modernos y posmodernos), predominando con ello el conocimiento organizacional eurocentrista que privilegia las orientaciones capitalistas y, olvidando o destruyendo otros conocimientos organizacionales apegados a las tradiciones ancestrales e indígenas; que al constatar que dichas organizaciones y formas de organización aún siguen operando y dando buenos resultados en cuanto a sus intereses por los cuales fueron conformadas y, ante el sentimiento de agotamiento de las ideas capitalistas eurocentristas, estas formas de organización de actores colectivos recobran significancia, siendo en nuestra actualidad protagónicas y novedosas, ante su importancia social, económica, política, cultural y ambiental para la sociedad en general, y la comunidad local en particular. Por lo cual es necesario iniciar su abordaje organizacional para fundamentar su epistemología y recuperar su validez.

Dichas formas de organización, propias, que adquieren importancia en la sociedad organizacional, al develar y sumarse al modelo flexible de que no hay un único modelo ideal de organización, sino que la forma, identidad y personalidad organizacional, responden a su contexto organizacional específico, tanto cultural, social, político y económico y, para sus objetivos o finalidades para los cuales fueron conformadas, resultando trascendental estudiar la conformación de su contexto, para analizar a qué condiciones o racionalidades responden. Por lo que sus realidades particulares o locales tienen eco en el marco de su especificidad organizacional, tanto en términos de sus racionalidades, su configuración organizacional, su personalidad con respecto a su identidad, sus procesos y formas de operar, como en la acción social colectiva de los actores

organizacionales con respecto a su estrategia. Reconociendo y confirmando en general para las organizaciones y, en particular para las OC's, la presencia de la ambigüedad organizacional, al no tener del todo determinado de qué forma y en que magnitud o nivel, tales factores contextuales influyen en la organización, tanto de forma conjunta, como de forma individual en la acción social colectiva de los actores organizacionales. Teniendo con lo anterior que empírica y teóricamente el contexto organizacional específico tiene trascendental importancia e incidencia en las formas de organización que siguen las OC's, insertando en ellas una diversidad de racionalidades (que al vivir en una sociedad capitalista, se privilegia la racionalidad instrumental que empieza a permear y superar a las OC's), en donde el reto de las OC's radica en reconocerlas e interactuar o vincularse con ellas (no cerrarse), desde un enfoque social más que económico, tanto en sus formas de organización como en la actuación estratégica colectiva-comunitaria, para evitar la enajenación de su identidad, principios, sentidos, y riqueza organizacional comunitaria.

En tal sentido, la ambigüedad organizacional que subyace en las OC's, tiene diferentes fuentes o fuerzas contradictorias y conflictivas; por lo que es de nuestro interés conocer ¿qué pasa en las OC's en términos de sus racionalidades?, cuando se enfrentan a situaciones críticas de incertidumbre en las que está en juego su continuidad operativa.

Tal situación, se torna en problemáticas organizacionales complejas por diversas razones: siendo una de ellas, la presión y tensión contextual, conflictiva y contradictoria⁷, que resulta del tener relación e interacción con diversas instituciones gubernamentales, organismos nacionales e internacionales, las cuales hasta cierto punto consideran a las OC's como instrumentos para legitimar las acciones gubernamentales, imprimiendo en ellas, orientaciones racionales instrumentales, económicas y sustentables (visiones modernas), sin detenerse a

⁷ Contradictoria, al imprimir en las organizaciones comunitarias intereses económicos, funcionales e instrumentales contrarios a los que fueron constituidas. Y conflictivas al imponer su autoridad para legitimar a dichas organizaciones, cuando los actores no saben a qué obedecer si a las lógicas impuestas o las que siguen por ser comunitarias.

analizar sus verdaderas racionalidades por las cuáles fueron conformadas y los intereses de las personas que los conforman; aspectos que sobrepasan el discurso comunitario, y que complejizan el problema de dichas organizaciones, formando un ambiente de conflicto, ambigüedad e incertidumbre, en donde al no converger o coincidir los discursos, se analizan realidades diferentes (hasta cierto punto artificiales) y no a la realidad integral (exacta).

Otra razón, es en relación a la acción social colectiva-comunitaria de los actores organizacionales en su actuación estratégica, en donde las acciones de los actores colectivos-comunitarios no se desprenden de sus visiones personales – cosmovisiones- y presiones del contexto, actuando de forma parcial y reduciendo las problemáticas organizacionales a problemas absolutamente de gestión o manejo eficiente de recursos, de prácticas administrativas orientadas a la racionalidad instrumental, por lo que ante legitimar su existencia o trabajo en la organización, orientan sus acciones a la ganancia económica, pasando por alto la inclusión social colectiva comunitaria y predominando el interés de la reproducción del capital. Aspectos que influyen en la afectación de la configuración estructural y los valores de la organización, es decir, la identidad y cultura.

En tal sentido, finalmente dichas situaciones recaen en los actores organizacionales colectivos-comunitarios, al ser ellos quienes les dan sentido a las acciones sociales. En quienes a medida de la confrontación y conflicto, sobre qué racionalidades atender ante sus problemáticas, si las impuestas de manera natural por (el contexto-entorno) las instituciones gubernamentales, las legales, u la de los otros organismos, o las suyas propias, se advierten cambios sustanciales que merecen atención; como la visión de la comunidad con las organizaciones en su forma de organización del trabajo y del beneficio social (implicando cambios estructurales, de control); la visión de los actores organizacionales de operar como empresa; las visiones de los nuevos miembros que se incorporan (formación e integración), entre otros. Por lo que al no tener consolidado y sistematizado el conocimiento organizacional y principalmente las racionalidades que siguen, se

permea una visión moderna en las organizaciones comunitarias, presentando profundos y catastróficos cambios.

En tal contexto la acción social colectiva-comunitaria de los actores organizacionales a través del sentido y forma que ellos les imprimen, resulta trascendental. Si bien la acción social colectiva-comunitaria se expresa en múltiples formas, una de ellas es la acción estratégica; siendo aquí en donde en parte tiene cabida nuestro problema de investigación, al considerar por una parte que las organizaciones comunitarias siguen racionalidades distintas a las económicas, nos es pertinente cuestionar ¿qué racionalidad(es) subyace(n) o se siguen en su actuación estratégica?, y en atención a su forma de organización ancestral ¿cómo y/o quién(es) toman las decisiones, referentes a la acción estratégica?

Por lo que ante situaciones complejas de incertidumbre, o de embates críticos, y la necesidad de seguir operando, figura la estrategia bajo la promesa de reducir y resolver en buenos términos las situaciones críticas de las organizaciones, produciendo ciertas implicaciones en la estructura organizacional. Siendo un tema principal para toda organización y, para el análisis y estudio de las organizaciones, pero que ocasionalmente con ella se crea la ilusión de que actuar estratégicamente o con estrategia, se resuelven los problemas organizacionales, y el beneficio logrado se expande en toda la organización, convirtiéndose en la panacea organizacional. Situación por lo que las propuestas y teorías de la estrategia, han despertado cuestionamientos y debates sobre su efectividad, principalmente en términos de sus implicaciones organizacionales, y los alcances de cómo elaborarlas o definir las en los actores organizacionales al reconocer la complejidad organizacional con respecto a la ambigüedad de la misma, y las diferencias entre ellas que exigen estudios particulares. Analizándose que independientemente si logra o no resolver las problemáticas, generan otras, hasta cierto punto de forma inconscientes, no consideradas, subjetivas, que se expresan en los aspectos ideológicos, simbólicos, de identidad, y de las formas de

organización, entre otros, y que más que resolver las problemáticas particulares tienden al cambio organizacional como resultado.

De todo lo anterior, surge la necesidad resentida de nuestro problema de investigación, de estudiar formas de organización distintas a las clásicas, no abordadas en el pensamiento organizacional, en relación a su contexto organizacional, y dentro de ellas como se establece o suscita la estrategia, en lo referente a sus implicaciones organizacionales con la práctica organizativa, con la finalidad de comprender y explicar el papel que traen los resultados de la estrategia –implicaciones- (durante su conformación y al final de su aplicación) en el marco de la especificidad organizacional, en particular en la configuración de su forma de organización. Con lo cual nos permitimos señalar que la configuración de la forma organizacional es ambigua ante diferentes escenarios a los que está expuesta, ante tal situación las organizaciones no están plenamente estructuradas, su complejidad estructural es resultado de las afectaciones de distintos factores y elementos, y en diferentes magnitudes, que en ocasiones se muestran directos y, que existen otros, los indirectos que son revelados después de hacer un estudio riguroso en ellas. Denotando con lo anterior los diversos momentos de orden-desorden que viven las organizaciones, en particular las OC's, que han estado realizando esfuerzos constantes, para adaptarse y cumplir a las condiciones contextuales externas e internas, generales y específicas, teniendo implicaciones en sus formas de organización, sus valores e identidad, y sus racionalidades, como para actuar estratégicamente, aspectos que consideramos han sido fácilmente permeados por la visión moderna en el sentido de que sus actores organizacionales no tienen del todo conocida y sistematizada la forma particular de su organización, y mucho menos se detienen a analizarla. Por lo tanto, es necesario y urgente sistematizar su forma de organización en un inicio, para posteriormente a partir de ello analizar la estrategia y considerar las implicaciones organizacionales en la práctica organizativa.

1.1. Objetivo General

Ante la propuesta de realizar un análisis organizacional sobre las OC's, donde evitemos análisis fragmentarios y parciales orientados desde un solo enfoque disciplinar y por lo tanto se predomine una sola forma de comprender a la organización comunitaria (donde exista coincidencia de discursos para acercarse a estudiar la realidad organizacional); resulta trascendental nuestro análisis para adentrarnos en la comprensión de la ambigüedad y complejidad organizacional que existe en las OC's, tanto en relación a sus racionalidades que las sustentan, como la asimilación o apropiación de racionalidades del contexto particular y general en el cual interactúan, y dentro de ello la articulación o vinculación que sigue su estrategia, para mantener su identidad, sentido, naturaleza, y por ende su sobrevivencia.

De ello, consideramos como objetivo general de nuestra investigación:

Conocer y explicar las implicaciones organizacionales desencadenadas de la actuación estratégica en las organizaciones comunitarias, ante su labor de enfrentarse a situaciones o embates críticos (internos-externos), y su relación con las racionalidades que subyacen tanto en sus formas de organización y contexto en que se desarrollan.

Para con ello, lograr un acercamiento a la realidad particular de las organizaciones comunitarias, con la finalidad de entender cómo se establece la estrategia y cuáles son los alcances de sus implicaciones organizacionales en la práctica organizativa de la organización.

Por lo anterior, es necesario, definir como objetivos particulares de la investigación los siguientes:

- Analizar y discutir la(s) racionalidad(es) de las formas de organización que subyacen en las organizaciones comunitarias, para determinar sus particularidades y diferencias con respecto a los modelos hegemónicos.

- Comprender la(s) racionalidad(es) que sigue(n) la conformación de la estrategia, y la actuación estratégica en las organizaciones comunitarias, en su labor de enfrentarse a situaciones o embates críticos.
- Conocer y explicar las implicaciones organizacionales que se suscitan en la organización comunitaria, como consecuencia de la(s) racionalidad(es) que sigue(n) la estrategia o actuación estratégica y su contexto organizacional.

1.2. Preguntas de investigación

Analizando el orden de ideas que resaltan justamente en el planteamiento de nuestro problema de investigación como de nuestros objetivos, y para que estos sean logrados, es necesario esclarecer los cuestionamientos que de ellos resultan. Y las preguntas a responder durante nuestro proceso de investigación son:

-¿Cuál o cuáles son las racionalidades que sustentan las formas de organización de las organizaciones comunitarias?

-¿Qué racionalidad(es) subyace(n) en la conformación y actuación estratégica de las organizaciones comunitarias, ante sus situaciones o embates críticos en relación a su contexto organizacional?

-¿Cómo se relacionan las formas de organización de las OC's y su contexto organizacional?

Interrogantes que a través de su búsqueda de respuestas, nos permitirán esclarecer el camino o caminos a seguir para la búsqueda de argumentos sólidos en el campo del estudio de las organizaciones, y poder construir así un marco teórico y metodológico suficiente para guiar nuestra investigación.

1.3. Justificación

1.3.1. Pertinencia teórica

Para el caso específico de las OC's, que no han sido estudiadas en el campo organizacional, consideramos oportuno su estudio desde el enfoque de los estudios organizacionales, al seguir estas racionalidades distintas a las económicas e instrumentales predominantes en la sociedad capitalista, y constituirse en nuestra sociedad organizacional contemporánea como una forma de organización diferente y posible, motivando con ello otros conocimientos organizacionales y no enfrascarnos a que sólo existen dos formas de organización, implicando así reconocernos organizacionalmente a nivel local y regional. Resultando ser la forma de organización alternativa que se requiere conocer, explicar, mejorar y difundir como opción organizacional.

Por lo que en el marco de los estudios organizacionales, y atendiendo a su mirada multi e interdisciplinaria, su estudio nos permite acercarnos a comprender la complejidad y las racionalidades que sustentan a estas formas de organización de carácter comunitario, tradicional y rural, distintas a las clásicas. La cual consideramos se encuentra inmersa en un espacio caracterizado por la confrontación de dos planos; uno teórico y otro práctico-empírico; en donde lo práctico conforma el contexto organizacional general y particular, que influye y, en el que se desenvuelven las organizaciones comunitarias, multirrelacionándose en varios sentidos y aspectos en su operatividad y supervivencia, y que las diferencia con el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones económicas, con racionalidades predominantemente instrumentales, como:

- lo legal o normativo (al existir leyes que regulan a la comunidad, en el sentido de verla como una forma de tenencia de la tierra)
- la económica (que como discurso imprime en sus empresas productivas)
- lo social (la función sustantiva de la organización comunitaria, en beneficio de lo colectivo de la comunidad)
- lo político (influencia discursiva de las instituciones gubernamentales con las que se relaciona, discurso funcional, económico)

- lo ecológico, o sustentable (discurso que permea sus funciones de dichas organizaciones, siendo su eje central hasta cierto punto)

En tal contexto (sus situaciones contextuales), es de observar que las OC's se desenvuelven alrededor de un mundo de confrontaciones en relación a las presiones y tensiones de su contexto, por lo que el análisis organizacional nos permitirá comprender las contribuciones y conexiones teórico-explicativas, para permitirnos acercarnos a su realidad organizacional, con una orientación integradora y multidisciplinaria. Inclinandonos por el interés de realizar no un análisis excluyente, sino incluyente, por medio del cual podremos establecer bases teóricas sólidas sobre la organización comunitaria. En tal sentido, y reconociendo el carácter multi e intra disciplinario que siguen los estudios organizacionales, se convierte como el espacio teórico-metodológico idóneo para nuestra pretensión.

La mirada organizacional nos permitirá comprender y establecer las conexiones de los diferentes factores y racionalidades que influyen tanto en la configuración de sus formas de organización, y su articulación con su contexto, como para caracterizar su actuación estratégica, con la finalidad de comprender las racionalidades que sustentan a las OC's.

Al considerar que las racionalidades que subyacen en las OC's son distintas a las racionales instrumentales, nos interesa analizar cuáles son y hasta qué punto estas son consideradas por los actores colectivos-comunitarios organizacionales en su actuación estratégica, situación que nos permite comprender las problemáticas ante las cuáles se enfrentan las OC's al no tener del todo esclarecidos los principios de su organización, siendo pasados por alto, atendiendo a racionalidades que en ciertos términos resuelven los problemas de forma funcional y utilitaria.

De lo último, resaltan dos cuestiones centradas en el impacto del contexto donde se ubica la organización: primero el perfil o grado de profesionalización y experticia de los trabajadores o colaboradores que integra la organización

comunitaria y, el tipo de cultura y principios en las relaciones e interacciones entre ellos y con los agentes externos (instituciones gubernamentales, programas, proyectos, gobierno etc.). Denotando el interés a observar los tipos de relaciones intra organizacionales que afectan, de forma directa o indirecta la vida organizacional de la organización comunitaria.

Ahora bien, y después de saber que no existe una mejor forma de hacer las cosas, ni mucho menos una teoría general que guie el estudio las organizaciones, como lo acuña la Teoría de la Organización convencional, el estudio crítico y particular de estas formas de organización y de sus especificidades, nos permitirá repensar hasta cierto punto nuestra sociedad organizacional y darnos más elementos para debatir y cuestionar los principios de la Teoría de la Organización (control, orden, lo económico, eficiente e instrumental), uniéndonos a las perspectivas de que existen otras formas de organización, que siguen racionalidades distintas a las económicas y, las cuales han podido lograr buenos resultados a través del tiempo. Por lo tanto, la pertinencia lo es también en la orientación que siguen los EO de realizar estudios particulares y amplios, como bien lo aborda Clegg y Hardy, (1996) permitir un diálogo entre investigadores, para con ello disfrutar y vivir la diversidad organizacional, considerando perspectivas propias a cada organización para comprender la amplia sociedad organizacional en la que vivimos y formamos. Resumiendo nos unimos a “luchar epistemológicamente por otros conocimientos (...) el de los vencidos” Santos (2009), para su uso de ellos más no para su sometimiento.

1.3.2. Relevancia social

El estudio de las OC's, ha sido omitido, en general en el caso mexicano y, en particular en nuestro Estado de Oaxaca, por diversas razones; siendo una de ellas la que siempre se busca estudiar lo que más sirve, lo nuevo o actual, lo que más deja en términos económicos, más no lo antiguo, lo tradicional, lo rural, lo del pueblo, lo social, lo que está lejos de la ciudad, en las montañas; implicando con ello la desaparición o muerte del conocimiento tradicional comunitario, que emerge

como alternativo ante las injusticias del capitalismo imperante. Por lo tanto, consideramos resulta importante su rescate en la medida de lo posible, en nuestro caso desde la perspectiva organizacional, para mirar al mundo con otros ojos, y luchar por los conocimientos nacidos de la lucha que llevan a la reproducción de la vida con una verdadera inclusión social y, no a la reproducción del capital.

A pesar de ello, actualmente y por las razones en su mayoría ecológicas y sustentables, existe un ambiente de creciente interés sobre el estudio y análisis de las organizaciones comunitarias, quienes ante la modernidad y posmodernidad han sobrevivido y siguen dando resultados en cuanto a sus propios intereses (racionalidades) y formas consuetudinarias de organización, esto posibilita su estudio no solo documental, sino una verdadera investigación de campo para develar su conocimiento tradicional y conocer lo que verdaderamente pasa en ellas y su alrededor.

Si bien es de notarse, que el enfoque que predomina para el estudio de este tipo de organizaciones, lo ha sido en particular con orientaciones antropológicas, culturales, políticas y recientemente ecológicas o sustentables; no son ajenas a nuestra línea de análisis organizacional, la cual con los estudios anteriores nos permitirá integrar mayor conocimiento del contexto organizacional y denotar su complejidad y ambigüedad organizacional, que hasta nuestros días enfrentan este tipo de organizaciones, permitiendo con ello un análisis enriquecido e integral de que es la organización comunitaria, y que intereses (racionalidades) cumple y por las cuales emergieron.

Considerando tal vez, una de las principales aportaciones que podemos esperar de nuestro análisis, es generar en sus actores organizacionales internos, y externos; como en las instituciones y gobiernos con las cuales se relacionan e interactúan, el interés por reflexionar, cuestionar y conocer su realidad organizacional a partir del afianzamiento de lo que es una organización comunitaria en términos ideales (como la concepción de Weber) y prácticos. Comprendiendo su propia complejidad organizacional y sus racionalidades que

deben seguir sin tergiversarlas con las económicas y, convertirse así en empresas u organizaciones modernas.

En tal suerte, que el análisis que se propone, permita cubrir algunos vacíos y resaltar los espacios que se olvidaron o tergiversaron, en las investigaciones existentes y, poder conformarse como un documento que alertará y condicionará a los planes de intervención organizacional en este tipo de organizaciones, considerando que existen limitaciones importantes las cuales deben ser respetadas.

Así, además de la relevancia teórica de lo que sucede en las organizaciones comunitarias, en términos prácticos estas organizaciones junto a sus interacciones y relaciones contextuales están ante un ambiente turbulento, que enfrentan constantemente ante el cambio por la búsqueda de su modernización (hasta cierto nivel impuesta) y sobrevivencia, cuando no han consolidado su forma tradicional o consuetudinaria que las caracteriza. Campo de estudio que de no observarse, analizarse de forma crítica y afianzar sus formas tradicionales de organización, puede llegar a convertirse en eventos sociales catastróficos para la comunidad y sociedad en su conjunto, como actualmente lo revelan la desaparición o cierre de ciertas organizaciones comunitarias ante su inoperancia, así como de la fragmentación de la comunidad que se trae como resultado, y más perjudicial la desaparición del conocimiento tradicional.

Finalmente y al reconocer que todo el conocimiento de lo organizacional, ha sido permeado por los que han triunfado, literalmente, nos unimos a lo abordado por Santos (2009) “es necesario el reclamo de la validez de otros conocimientos, más allá del conocimiento científico y eurocéntrico, desde la perspectiva de los que han sufrido las injusticias del capitalismo”

1.3.3. Viabilidad o factibilidad

Considerando lo explorado de manera superficial y general, como las primeras interlocuciones con integrantes de la organización comunitaria, tenemos que el estudio puede llevarse a acabo por diferentes razones:

En un inicio, y revisando las investigaciones realizadas en general sobre organizaciones comunitarias, vemos que estas son poco frecuentes, y se han realizado desde diferentes enfoques: políticos, antropológicos, ecológicos, y en menor medida, o casi no existen, sobre la problemática organizacional y sus estrategias. Ahora bien, y de manera particular en relación a las organizaciones comunitarias que existen en el Estado de Oaxaca, donde se pretende realizar el estudio, tenemos que las investigaciones de estas organizaciones se han concentrado en estudios de sustentabilidad, sin centrarse en lo esencial por las cuales surgieron y permanecen, sus formas de organización consuetudinarias. Así, el estudio de sus formas de organización, como la comprensión de las implicaciones organizacionales que resultan de sus estrategias, desde una perspectiva organizacional puede posibilitar un mayor conocimiento sobre lo que pasa en las organizaciones comunitarias. Tanto para apoyo de los actores organizacionales, al emprender sus acciones sociales, como lo son las estrategias, como para las instituciones que las regulan y apoyan, y para el gobierno en situaciones de la implementación de políticas públicas.

Por otro lado, y en atención a nuestro acercamiento a la comunidad, como a la organización (y sus dirigentes) de nuestro interés, hemos avanzado en los planteamientos de la propuesta de los intereses de la investigación a través de charlas, enlaces y citas formales e informales; observado por parte de ellos interés y necesidad de ser estudiados desde el enfoque organizacional, con el fin de analizar sus problemáticas actuales en cuanto a los aspectos de administrarse y coordinarse, y recuperar lo comunitario que los caracteriza. En la vía formal ha sido directamente con el Consejo de Administración y simultáneamente con el dirigente de la organización dedicada al ecoturismo, perteneciente a la comunidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca; con quienes en pláticas generales confirmaron su

interés por permitir la realización del estudio. Y por el lado de la vía informal, hemos asistido de forma exploratoria, a visitas a la comunidad y en particular al parque recreativo donde se encuentran los servicios de ecoturismo, en donde hemos intercambiado ideas y opiniones con trabajadores de la organización como con miembros de la comunidad, sobre la necesidad de analizar sus formas de organización, así como las problemáticas a las que se enfrentan actualmente en este ámbito; quienes han externado su interés y consideran necesario dicho estudio ante las problemáticas que enfrentan actualmente las organizaciones, y al ser testigos de que solo han sido estudiadas en el ámbito sustentable más no en la forma de su organización.

Tales enlaces han surgido de forma espontánea y sin considerar vías de comunicación con las autoridades comunales, por lo cual las interlocuciones han sido en términos generales y confidenciales, sin precisar los intereses de la investigación, y sin comprometerse en tiempo y forma del estudio que se pretende realizar, por lo cual quedan pendientes aspectos como la confirmación y presentación oficial del estudio ante las autoridades competentes, y todo lo que resulte de ello, como entrevistas, visitas etc. Así como el interés particular que la organización pretenda obtener a cambio del proyecto, aspectos que determinarán el tiempo de apertura de la investigación, la entrega de resultados.

SEGUNDO APARTADO: AVANCES DE NUESTRO MARCO TEÓRICO

*“Mucha gente pequeña en lugares pequeños
haciendo cosas pequeñas puede cambiar el mundo”*

(Proverbio Africano)

Para el presente capítulo, abordamos un avance respectivo sobre el marco teórico que pretendemos utilizar para el análisis organizacional de las OC's, éste nos

apoyará contar con los conceptos guía de la investigación, representados por lo que son las OC's, sus formas de organización, características y propiedades; las formas de organización predominantes en el estudio de las organizaciones y sus características; así como la importancia del estudio y análisis del contexto organizacional en las organizaciones; para finalmente abordar la estrategia y sus configuraciones, e implicaciones organizacionales.

2. Organizaciones, Sociedad y Organizaciones Comunitarias.

Al reconocer que nacemos (Etzioni, 1986:1), vivimos (educamos, trabajamos, etc.) en un mundo rodeado y compuesto de organizaciones (Hall, 1973), nos es preciso también referir que conformamos una sociedad organizacional (Presthus, 1962; citado en Hall, 1973), por lo que nuestra población está constituida de hombres de organizaciones (Whyte, 1956; citado en Hall, 1973).

Pero ¿qué sería de la sociedad, sin la existencia de las organizaciones? Si bien se tendría una respuesta bastante amplia e interesante, consideramos resulta pertinente para recuperar la(s) racionalidad(es) (si es que la hay) de las organizaciones, y los debates clásicos que nos permiten repensar nuestro campo de estudio; sin embargo, en este apartado nos limitaremos a señalar algunos aspectos que nos permiten sustentar nuestra investigación en dicho sentido.

Las organizaciones en nuestra actualidad juegan un papel importante en la sociedad, ellas son agentes y oponentes de cambio social (Hall, 1973), tanto con resultados positivos como negativos (Hall, 1996). Así como, en las sociedades-naciones⁸ modernas utilizan las organizaciones como un instrumento importante en el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos, sociales, militares, culturales y recientemente en los naturales o ecológicos. También en sociedades-naciones pre-modernas (en subdesarrollo, con sistemas precarios), las

⁸ Tomando la referencia de concepto de nación en sentido lato, con varios significados: Estado, país, territorio o habitantes de ellos, etnia, pueblo y otros.

organizaciones retoman funciones principales para su sobrevivencia, e integración y desarrollo tanto social, político, cultural como económico.

Así, las organizaciones representan un componente dominante de la sociedad contemporánea, tomando muy diversas formas, y representando los sistemas de valores conflictivos y cruciales dentro de una sociedad. En un período de rápido cambio social y de conflicto social evidente, las organizaciones son un factor que contribuye en alto grado, tanto al cambio y al conflicto como a la oposición al cambio y al conflicto (Hall, 1973).

Considerando que somos (...) hombres de organizaciones (Whyte, 1956; citado en Hall, 1973), hasta cierto punto nuestras vidas, comportamientos, conductas y acciones sociales, dentro y fuera de la organización se impregnan de tintes, lógicas y racionalidades que se siguen en ellas⁹, hecho que se agrava y se torna peligroso al reconocer que en nuestra actualidad la institucionalización de la empresarialización en la mayor parte de las organizaciones –como la gran teoría-, permea hasta cierto grado en los individuos en particular y la sociedad en general ideas capitalistas, individualistas, competitivas, contribuyendo con ello a la desfragmentación social (por la lucha competitiva), y la pérdida de ciertas instituciones y organizaciones.

En tal contexto, al ilustrar algunas razones de la importancia que tienen las organizaciones en nuestra sociedad, y en nuestras vidas, su estudio resulta pertinente e importante para que ellas sean más inteligibles, y abordar la explicación del fenómeno organizacional (en particular sus problemáticas) en que viven, para mejorar su intervención, su sobrevivencia ante los continuos y constantes cambios en que están inmersas, y por ende para un beneficio general a la sociedad, en los planos de lo social, cultural, político, económico (cómo lo fueron en un momento los estudios de la organización moderna), y recientemente en lo ecológico y natural, desde el enfoque de lo sustentable y sostenible.

⁹ Nuestra conducta es ambigua, pues no totalmente es influenciada por la organización en la que laboramos, por la sociedad donde habitamos, por la familia a la que pertenecemos, del Estado, ciudad, y ni mucho menos tenemos absoluta libertad para llevar a cabo nuestras preferencias personales.

Sin embargo, en relación a su estudio y al amplio campo heterogéneo de los estudios de las organizaciones, se tienen distintas y diversas orientaciones y enfoques que han permitido su estudio desde diferentes planos y ángulos, siendo unas más estudiadas que otras; sin llamarles teorías, debido a que no están del todo sistematizados dichos conocimientos y no se tienen evidencias empíricas suficientes para adquirir dicho valor.

Ubicando que los primeros estudios, resultados de la Teoría de la Organización convencional, se detuvieran a un análisis hasta cierto punto artificial, (...) desde la perspectiva del “voluntarismo managerial”, proporcionándonos una idea inexacta de la realidad organizacional (Ibarra y Montaña, 1987). Empero, en nuestras últimas décadas su estudio ha sido exponencial en un sentido de explicar el fenómeno organizacional en términos reales y de complejidad; centrando la investigación tanto en la organización per se (forma social), como proceso social, analizando y discutiendo su repercusión en la sociedad y el individuo; para con ello servir a los fines del saber organizacional, e iniciar o continuar a propiciar el nacimiento de la preocupación de concebir la realidad en su unidad compleja, escapando a determinismos y voluntarismos (Ibarra, 1990).

Con lo anterior, y al reconocer los escenarios particulares de complejidad y ambigüedad organizacional en las distintas organizaciones de nuestra sociedad contemporánea actual, es importante el estudio integral y amplio de las organizaciones. Pues tenemos que las organizaciones no funcionan en un escenario artificial, ellas son afectadas por sus medios e influyen en ellos – ambigüedad organizacional-; lo cual marca su constante interacción con otras organizaciones, actores organizacionales y con las condiciones generales de la sociedad (el contexto). Al mismo tiempo, las organizaciones en sí influyen en el cambio social general (Hall, 1973).

De todo lo anterior, y a pesar de la familiaridad con las organizaciones, su conocimiento que se tiene hasta nuestra actualidad no es suficiente como para permitir que las personas en las organizaciones realicen sus propios deseos, o las organizaciones alcancen sus metas y lleven a cabo todo lo que podrían hacer por

la sociedad (Hall, 1973). Por lo tanto, en la tarea de hacerlas inteligibles y lograr la comprensión y explicación del fenómeno organizacional que en ellas sucede, con la ayuda de la visión sociológica en unión con otros enfoques, como lo pregonan los Estudios Organizacionales, se contribuye a una mejor comprensión de las mismas, y quizá a una mejor sociedad.

2.1. Organización, Comunidad y Organizaciones Comunitarias

Después de analizar el papel que juegan las organizaciones en nuestras vidas y sociedad, así como de la importancia de su estudio en términos de complejidad organizacional. Es importante ubicar en los mismos términos que entendemos por organización a razón de todo lo anterior, definición que nos permitirá obtener las bases teóricas para emprender el análisis de la organización que pretendemos estudiar.

De inicio, coincidimos al igual que Arellano y Cabrero (2003:10), *“pensarlas como un objeto; como un constructo social de la modernidad que nos permite avanzar sobre un espacio de reflexión muy relevante, y lo que es más, desde un ángulo de análisis socialmente trascendente pues permite conocer y tratar sobre el espacio entre la sociedad y el individuo de una forma altamente sugerente”*.

Sin embargo, se han tenido diversos conceptos de organización como resultado de los diferentes análisis teóricos realizados, entre ellos el de Weber, siendo el principal, Barnard, Blau, Scott y Etzioni (ver Hall, 1973); todas y cada una de ellas agregan o limitan ciertos elementos de la configuración de organización; empero, para nuestro análisis retomamos la referida por Hall (1973:9) y la de Montaña (2004:5), al ser las más integral en relación a que nos proporciona más luz del fenómeno a estudiar, siendo para Hall *“una organización, es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un*

medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”.

Mientras para Montaño, “las organizaciones tienen un marco social complejo y que son o pueden ser entendidas, como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política-cultural, afectiva, racional, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y por lo tanto, distintas interpretaciones de sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias”.

Definiciones que consideramos reflejan la complejidad de las organizaciones, que abarcan una serie de elementos y que se ven afectadas e influidas por factores diversos. Por lo cual, como eruditos del estudio de las organizaciones debemos lograr el entendimiento de su naturaleza, y las consecuencias de estos factores internos y externos, para abordar la explicación del fenómeno organizacional. Contrario al desdibujamiento de tal complejidad, que hasta cierto punto se logró con la Teoría de la Organización convencional, en su naturaleza subordinada, pragmática y encubridora, sirviendo a fines productivos, más que a los del saber y función explicativa (Ibarra, 1990); en donde su base han sido conceptos abstractos y ambiguos, que pregonan por el establecimiento de modelos operativos, hasta cierto punto en términos ideales, para enfrentar los problemas de sus organizaciones, las modernas –la gran empresa-; impregnado de discursos voluntaristas.

Sin embargo, a raíz de ello, y debido a que sus modelos sólo operaron en cierto momento, se desprendió un pensamiento crítico que pretendía una concepción compleja de la realidad, pero orientándose a aspectos determinísticos, como lo fue con la Teoría de la Contingencia. Contrario a esto se ha retomado el estudio de la organización en su unidad compleja y en sus problemáticas que ella enfrenta, preocupación que se ha incrementado en las últimas décadas del siglo XX y principios del siglo XXI, recuperando su preocupación desde distintos ámbitos disciplinarios, niveles de análisis e intenciones teóricas, como lo siguen los Estudios Organizacionales.

2.1.1. Organizaciones Comunitarias

Ante la ubicuidad de las organizaciones en la sociedad, la diversidad se hace presente, indistintamente de los intentos de agrupación o clasificación que se tienen con las tipologías como lo refiere Hall (1973), y con las cuales se obtiene de una forma más clara las variables importantes para el análisis organizacional, al centrarse en las características organizacionales más importantes que las distinguen unas de otras.

Sin embargo, tal diversidad en el campo de los estudios de la organización se ha limitado en su mayor parte al estudio de la organización moderna –la gran empresa-, trascendental para la perpetuación y expansión del capitalismo, bajo el paradigma dominante de la modernidad, que pregona por una racionalidad instrumental exacerbada: funcionalista, utilitaria y con una visión economicista; aislando u olvidando otras organizaciones (formas sociales) y formas de organización (proceso), que operan con otras racionalidades que conllevan a reproducir antes que el valor económico, valores como la solidaridad o cooperación, e integración de la comunidad ante sus propias necesidades, que convergen con las múltiples organizaciones modernas (más lo social que lo económico); es decir, las organizaciones que se conforman con los indígenas, campesinos, los comuneros, que ante su sentimiento de lucha y desarrollo social, germinan y logran consolidarse trabajando en sus espacios, en su territorio, con sus recursos y conocimientos, recuperando sus formas de organización ancestrales, apegadas a sus tradiciones, costumbres, mostrando a la sociedad que otras racionalidades son posibles sin recurrir a las ideas capitalistas, y lógicas de propiedad privada, sino por lo contrario buscar el beneficio colectivo, el de la comunidad.

Tales organizaciones que surgen en las comunidades (viejas o antiguas) rurales, con carácter comunitario, es decir, de y para el beneficio de la comunidad, de lo colectivo, y que para nuestro trabajo denominamos organizaciones comunitarias (OC's), nos ilustran otras formas de organización que funcionan y aún siguen

vigentes en la sociedad organizacional que formamos parte, y que en ciertas situaciones contextuales de espacio-tiempo se presentan como organizaciones alternativas ante la incompetencia del gobierno y el mercado, para cubrir las necesidades colectivas de los ciudadanos. Con lo cual podemos obtener nuevos elementos de formas de organización que predominan en nuestra sociedad, ya no sólo burocráticas o flexibles, sino formas de organización particulares a los contextos sociales, históricos y culturales propios de cierta parte de la sociedad. Y de las cuales también deben ser tarea de los estudios de la organización de forma multidisciplinaria, a partir de diálogos con las disciplinas que se encargan de su estudio, interpretando su acción organizada, de la cual se debe dar cuenta.

En las últimas décadas, los viejos y tradicionales actores y sujetos sociales han comenzado a ceder el paso a nuevas formas de participación, negociación, convivencia y acción social (Charry y Jasso, 2004:10). Estamos siendo protagonistas y espectadores de innovadores métodos de acción colectiva y formas de organización social. Tales implicaciones nos remiten a pensar y afirmar lo que Berger y Luckman (1999) precisan, la realidad se construye socialmente. Tal construcción se genera en el nivel en que las personas reaccionan al mundo que se les presenta (exteriorización), le otorgan un significado compartido por el colectivo al que pertenecen (objetivación) y luego le atribuyen como “realidad” (interiorización) (Berger y Luckman, 1999).

Ante tales referentes de métodos de acción colectiva, México no ha quedado exento de estos cambios, sobre todo a partir de la segunda mitad de los años ochenta, cuando la sociedad mexicana inició la transformación radical de su perfil. Durante este periodo emergió un gran número de nuevos actores organizados y que trabajan por alcanzar un papel protagónico en la transformación social y en la toma de decisiones (Charry, 2002:186; en Charry, 2004:10). Dichos principios teóricos remarcan la importancia y el origen por el cual surgen las formas de organización social, conformando diversas organizaciones, dentro de una de ellas las organizaciones comunitarias, que si bien no podemos precisar alrededor de que fecha tienen su origen, tampoco podemos referenciar que fue a partir de la

segunda mitad de los años ochenta, quizá en tal fecha se tuvo un repunte por las condiciones que les favorecieron.

Situación con la cual la sociedad mexicana se ha visto afectada al aparecer estos actores y sujetos sociales (que conforman organizaciones sociales) que están emergiendo desde el propio tejido social y que cobran cada día mayor presencia (Charry, 2004:10).

Pero de todo lo anterior surge el cuestionamiento ¿qué es una organización comunitaria?, quizá mucho se ha escrito en términos políticos-publicitarios para referir a este tipo de organizaciones -como formas sociales, para difundir la capacidad de los sectores olvidados, marginados, o poco desarrollados, o para legitimar las acciones del gobierno en cuanto al apoyo que les han brindado a estos sectores para auto-organizarse, o legitimar sus recursos erogados. Empero, al hablar de Organizaciones Comunitarias, más que tener de inicio un concepto general que las defina (y hasta cierto punto limite su estudio y realidad organizacional), resulta más pertinente esclarecer las características que las describen y, las cuales les otorgan especificidad para diferenciarlas de otro tipo de organizaciones.

En términos generales, el uso general de dicho adjetivo “comunitario(a)” se desprende del análisis del término comunidad, indicando su pertenencia o relativo a ello; vocablo que tiene distintos y diversos significados tanto en términos de lenguaje cotidiano o general, como legal, y en términos técnicos ligados a las ciencias sociales, siendo este último significado el menos utilizado.

En tal sentido, y con la finalidad de hacer una revisión del estado del arte sobre el término comunidad para identificar a que concepción se hace referencia cuando hablamos de OC's, nos es preciso recuperar de forma general la enconada discusión de los clásicos y padres fundadores de las ciencias sociales, quienes se esforzaron por dotar al concepto de un contenido teórico. Asimismo abordar el contenido político del término comunidad, el cual surge ante las críticas y fracasos de las formas de opresión capitalista. Esfuerzos todos, que en la actualidad

parecen diluirse al abusar del término en un uso habitual de la palabra, que en términos generales y recurriendo al diccionario de la real academia española, se refiere a cualidad de común, implicando a cualquier conjunto que comparte algunas características, teniendo así tanto comunidades naturales o de seres vivos, como en particular de personas vinculadas por características o intereses comunes, así podemos referirnos a una comunidad estudiantil, académica, empresarial católica entre otras. Comunidades que en nada se parecen entre sí, más que debido a que comparten algo en común, ante estos hechos no es suficiente tener sólo ubicada a una comunidad para referirnos a una organización comunitaria, sino de forma limitativa para indicar su pertenencia u origen. Esto nos denota que no toda agrupación de personas que comparten algo en común implica una organización comunitaria.

2.1.1.1. Miradas disciplinarias, o discursos sobre comunidad

2.1.1.1.1. El discurso habitual y predominante. El saber vulgar

Centrándonos en lo recurrente y predominante, y en particular en términos generales o en el lenguaje usual, el término comunidad se usa de manera preferente para referirse al mundo rural en dos sentidos (Warman, 1985:5). Como sinónimo de localidad rural, pequeño, poco complejo, con ciertos niveles de marginación y bajos niveles de desarrollo en comparación con la ciudad donde el mundo es urbanizado y moderno, siendo en este sentido referirse a la comunidad como lo antiguo, lo poco desarrollado (en otras palabras con atraso), *lo no civilizado, lo alejado geográficamente y cultural, lo tradicional entre otros términos*. Y al uso del término ligado a los programas de desarrollo rural, que en México se desprende del trabajo de Robert Redfield (Warman, 1985:6), donde centra su atención a la identidad entre la localidad rural y la comunidad. Ello en relación al tamaño pequeño, siendo escenario de relaciones interpersonales directas entre todos los habitantes; de la poca complejidad en la estructura económica y social, que brinda homogeneidad a sus habitantes; inyectando una claridad evidente con que se establecen los límites y las fronteras del conjunto y del alto grado de

autosuficiencia en la provisión de las necesidades de los integrantes. En este orden de ideas la comunidad debe estudiarse y analizarse como una totalidad que constituye una forma integral de vida, de cultura (Warman, 1993:6), y *organización*.

Siguiendo a Redfield (citado en Warman, 1993:6), el habitar en estas condiciones (espacio físico y social de pequeñas dimensiones), *así como estar alejados geográficamente y distinguidos (señalados) tajantemente de la forma social de la sociedad urbana*, genera fuertes lazos sociales (capital social) entre los habitantes, que se imponen a las divisiones y conflictos derivados de las relaciones que se establecen entre las pequeñas localidades rurales y las fuerzas sociales de la sociedad mayor.

La comunidad, como una forma de organización social o unidad social de la sociedad se contrapone a la ciudad, en los siguientes sentidos (Redfield, citado en Warman, 1993:7): por una parte por su heterogeneidad, complejidad, dependiente del intercambio para la satisfacción de sus necesidades, y en ella es muy difícil señalar las fronteras que establecen la identidad, ante este hecho las relaciones entre las personas deben regirse por normas impersonales, por pactos o contratos sociales cristalizados en complejas instituciones legales y de gobierno. En este contexto, si bien el paso de comunidad a ciudad es de carácter evolutivo, correspondiente a dos estadios de la vida social, el tránsito de comunidad a ciudad es un proceso fatal e irreversible. Ante esto es importante señalar que para Redfield, la comunidad y ciudad son tipos ideales con propósitos metodológicos, pero que en las realidades sociales de ambos estadios de vida social nunca se manifiestan del todo íntegramente.

Tales hechos y críticas al modelo analítico de Redfield, recobraron mayor auge en la década de los sesenta, cuando se planteó y promovió internacionalmente el modelo para el “desarrollo de la comunidad”, en donde trataba a las localidades rurales como unidades homogéneas para el crecimiento, fortaleciendo la identidad entre los conceptos y términos de localidad rural y de comunidad hasta confundirse. De tales acontecimientos tenemos que en la actualidad consideramos

a cualquier localidad rural o agrícola como una comunidad, incluso hasta cuando se trata de describir los conflictos internos o hasta la lucha de clases en su interior.

Esto último tiene relevancia amplia, ya que en diferentes sentidos y direcciones, para los científicos sociales, en particular los antropólogos, hablan de comunidades en su jerga técnica cuando se refieren a localidades, asentamientos humanos corresidenciales en el medio rural. En otros términos comunidad, es una localidad o área geográfica; o la estructura social de un grupo (como conjunto de relaciones sociales) y; como sentimiento o conciencia de pertenencia (cubriendo un aspecto psicológico).

2.1.1.1.2. Discurso legal-político. El saber político

Otra forma de usar el término comunidad, y en particular en nuestro país, es una figura legal para indicar la forma de la tenencia de la tierra, utilizándose también con referencia al medio rural (Warman, 1993). En tal sentido y recurriendo a lo estipulado en nuestra Constitución Política Mexicana publicada en 1917, la comunidad y el ejido son las dos formas de propiedad social¹⁰ sobre la tierra. Tanto el ejido como comunidad comparten características teóricas básicas: propiedades otorgadas a colectividades y no pueden venderse, rentarse, transferirse o embargarse. Dicho derecho para formar parte de la colectividad propietaria, una vez reconocida y establecida, sólo se transmite por herencia a un único sucesor. El uso de la tierra por los integrantes del conjunto reconocido como propietario se da a título de usufructo para ser trabajada directamente. Las diferencias entre ejido y comunidad son poco claras en la legislación, centrando su atención en el procedimiento para obtener la tierra y a la forma de administrarla. Atendiendo a nuestro término de interés que es comunidad, tenemos, que el establecimiento legal de una comunidad puede originarse en dos condiciones: la primera es la “confirmación”, que se otorga cuando las autoridades agrarias

¹⁰ Entendiendo propiedad social, como el derecho que tiene una comunidad o grupo colectivo sobre un determinado activo, en este caso la tierra.

reconocen que el uso de la tierra es comunal¹¹; la otra es la “restitución” de una propiedad comunal histórica de la que se apropiaron particulares, dicha restitución implica cierta forma de acreditación legal.

Con respecto a la administración del territorio, para el caso del ejido la tierra agrícolamente útil debe dividirse en parcelas que serán otorgadas en usufructo individual y permanente a cada uno de los integrantes de la corporación propietaria. Sólo un decreto presidencial puede determinar la explotación colectiva de las tierras ejidales, mientras para el caso de la comunidad, ésta puede establecer internamente el régimen de explotación y uso de los recursos territoriales, ya que no se especifica lo contrario. En otras palabras la comunidad tiene autonomía sobre el uso de su territorio.

La comunidad como forma de tenencia de la tierra, se refiere a aquellos núcleos de población agrarios cuyas tierras están formalmente reconocidas en una resolución presidencial de reconocimiento o confirmación y titulación de bienes comunales (RTBC y CTBC), así como por lo mencionado en el artículo 98 de la Ley Agraria (1992), que a la letra dice:

El reconocimiento como comunidad a los núcleos agrarios deriva de los siguientes procedimientos:

- I.** Una acción agraria de restitución para las comunidades despojadas de su propiedad;
- II.** Un acto de jurisdicción voluntaria promovido por quienes guardan el estado comunal cuando no exista litigio en materia de posesión y propiedad comunal;
- III.** La resolución de un juicio promovido por quienes conserven el estado comunal cuando exista litigio u oposición de parte interesada respecto a la solicitud del núcleo, o,
- IV.** El procedimiento de conversión de ejido a comunidad.

¹¹ Referente a la propiedad de la comunidad

2.1.1.1.2.1. El carácter indígena, sumado al término de comunidad

El carácter indígena, no es directo y natural que se correlacione con el término de comunidad, como la forma de tenencia de la tierra, éste cobra relevancia en relación con los pueblos indígenas en la medida en que fue la forma en la que originalmente se pensó para reconocerles sus derechos sobre las tierras que venían disfrutando desde tiempo inmemorial.

Bajo estas ideas, y en un contexto administrativo-organizacional o de la forma de administrar la tierra, resulta importante señalar que las comunidades que se tienen registradas como la forma de tenencia de la tierra, se concentran en regiones indígenas del país, factor de correlación que implica que los mismos factores que propiciaron la conservación del carácter étnico de la población explican también la preservación de las formas comunales en la tenencia de la tierra (en otras palabras, se tendía a generalizar de que las comunidades se conformaban de indígenas y por ende imprimían sus criterios de organización y costumbre), entre otros los que destaca la imposibilidad de las empresas capitalistas para adquirir el control directo de la tierra y el trabajo, por lo que la subordinación indirecta se estableció como forma de dominación. Ante esto es de reconocer que las autoridades agrarias, de mucho tiempo atrás, se hayan visto obligadas a actuar en la materia a requerimiento de los pueblos o de las tribus indígenas interesados.

Asimismo, es pertinente analizar el tema de las comunidades en relación con los pueblos indígenas, debido a que las características que les otorga la Ley Agraria (1992), a esta forma de tenencia de la tierra, parece ser la más cercana a sus criterios de organización con respecto a los usos y costumbres de estos grupos.

En razón de considerar o generalizar que en las zonas indígenas la forma de tenencia de la tierra es siempre comunal; figuran otros términos de comunidad como “comunidad agraria”, que se refieren a núcleos de población agrarios que no tienen población indígena, pero si forma de tenencia comunal. Sin embargo, ante estos hechos, es importante aclarar que revisando lo establecido por el artículo 27

Constitucional como la Ley agraria, sobre lo referente con la tenencia de la tierra, sólo mencionan el término comunidad, sin el calificativo de indígena ni de agraria, pero si mencionan “las tierras de los pueblos indígenas”.

Hasta aquí, y en palabras de Warman (1985), el significado del término de comunidad en nuestro país se complica aún más por la existencia de una forma de tenencia de la tierra que la ley agraria denomina comunidad; teniendo significados ambiguos e imprecisos, por lo que es necesario iniciar un debate respecto al mismo, y ante la importancia que dicho término tiene en la realidad social y, el uso que le han dado tanto en términos prácticos y teóricos.

Por otro lado, siguiendo la postura de Warman (1985), refiere que es conveniente recuperar el concepto de “comunidad agraria”, porque para las organizaciones de la comunidad, campesinas en cierto momento, tiene una connotación precisa y les es de utilidad en su proyecto histórico. (...), para los campesinos *o específicamente para los comuneros*, la comunidad agraria es una organización de gente en la misma posición social y que comparte el derecho a un mismo espacio territorial. En otras palabras, es una organización de una clase específica, el campesinado, por medio de la cual se realizan las negociaciones colectivas con otras fuerzas de la sociedad con el fin de obtener las condiciones para la subsistencia y reproducción de una colectividad y de cada una de las unidades que la forman (Warman, 1985); siendo esencial para la gestión de los intereses de la clase que representan.

Sin embargo, el término "comunidad agraria" se emplea como sinónimo de comunidad como forma de tenencia de la tierra, tanto en el lenguaje oral de los trabajadores del sector agrario como en forma escrita en algunos documentos. Es conveniente aclarar esta confusión porque no siempre en las comunidades como forma de tenencia, existe una organización capaz de realizar negociaciones colectivas, además porque excluye la posibilidad de utilizar la riqueza de concepto de "comunidad agraria" para denotar formas de organización que existen en ejidos y de las que pueden participar también campesinos que tienen tierra como propiedad privada.

Finalmente, atendiendo a las definiciones contenidas en el documento oficial que presentó el gobierno de México en la Segunda Conferencia Mundial de la Reforma Agraria Rural, celebrada en la sede de la FAO, en Italia, se tiene como concepto de comunidad lo siguiente:

“La comunidad es el núcleo de población con personalidad jurídica y es titular de derechos agrarios, reconocidos por su resolución presidencial restitutoria o de confirmación sobre sus tierras, pastos, bosques y aguas, y como unidad de producción cuenta con órganos de decisión, ejecución y control funcionando de acuerdo a los principios democracia interna, cooperación y autogestión conforme a sus tradiciones y costumbres” (México, 1979).

2.1.1.1.3. Discurso teórico –los clásicos. El saber científico

La comunidad, no sólo ha sido analizada de forma heterogénea (en términos prácticos y conceptuales), ni mucho menos sin sustentos teóricos que la fundamenten y argumenten. Siguiendo a los clásicos tenemos, como principales exponentes a Tönnies y Weber, entre otros, sin aludir a un orden de importancia con respecto al orden en que aparecen abordados, los presentamos en orden cronológico para analizar el contexto y enfoque, que en su momento fueron analizados para postular su concepto de comunidad.

En términos de Egg (1965:21), *“la comunidad es la agrupación organizada de personas que se perciben como unidad social, cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento, objetivo o función común, con conciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interaccionan más intensamente entre sí que en otro contexto”*.

Siguiendo a Ferdinand Tönnies (1855-1936), Sociólogo Alemán, es uno de los autores pioneros en realizar una distinción sistemática entre comunidad y sociedad. Denomina como *“comunidad al conjunto social orgánico y originario opuesto a la sociedad”*.

Siendo “*un tipo de asociación donde predomina la voluntad natural*”, contrario a la sociedad formada y condicionada por una voluntad racional. Refiriéndose a tipos ideales, más no a realidades.

“*La comunidad posee una estructura cuya unidad no es el producto de una adición o suma de elementos, sino un conjunto que, al surgir espontáneamente, posee todos los caracteres de una totalidad orgánica*”, en tanto que la sociedad es el resultado del predominio de los elementos mecánicos, artificiales y racionales que sustituyen las unidades originarias de la familia, de la tribu y de la aldea por los conjuntos contruidos mediante una reflexión consciente sobre los fines, como la gran ciudad o el Estado.

Refiriéndose a la voluntad natural o esencial: si la pasión, el deseo y la fe, dominan a los componentes más racionantes y especulativos de la conciencia. Y *voluntad racional-instrumental*: si lo que predomina es la deliberación, el cálculo, la manipulación y la evaluación crítica de las situaciones.

Por lo cual el autor indica que las *relaciones comunitarias son de ligamen afectivo, personal, clánico, familiar, tribal hasta nacional o nacionalista*. Los hombres se *tratan los unos a los otros como fines en sí mismos*. Mientras que las relaciones asociativas son instrumentales, racionales, estratégicas, tácticas. Los hombres se *tratan como medios para conseguir fines*.

Para Weber (1984:33), “*comunidad denomina a una relación social cuando y en la medida en que la actitud en la acción social –en el caso particular, por término medio o en el tipo puro- se inspira en el sentimiento subjetivo (afectivo tradicional) de los partícipes de construir un todo*”.

“*La comunidad puede apoyarse sobre toda suerte de fundamentos, afectivos, emotivos y tradicionales*” (Weber, 1992:33).

Comunidad sólo existe propiamente cuando sobre la base de ese sentimiento, la acción esta recíprocamente referida –no bastando la acción de todos y cada uno

de ellos frente a la misma circunstancia- y en la medida en que esta referencia traduce el sentimiento de formar un todo (Weber, 1992:34).

Pensadores que pretendieron varias cosas a la vez: ponerle un nombre científicamente avalado a ciertas y determinadas modalidades de la vida colectiva, distinguiéndolas de otras; explicar el proceso histórico que condujo de las sociedades tradicionales a las modernas; y también quisieron cifrar en la comunidad las esperanzas de un futuro en el cual las principales patologías de la vida moderna pudieran verse superadas (De Marinis, et al., 2010:8), o bien referir a tipos ideales para explicar ciertas modalidades de vida colectiva.

De todo lo anterior, resulta importante señalar que no se tiene un consenso de la definición, debido a sus múltiples interpretaciones y variados enfoques en su estudio, tanto a nivel teórico como práctico –heterogeneidad del término-; ilustrándonos con ello las diversas comunidades que pueden existir en el terreno práctico, las cuales surgen como unidades sociales en diferentes momentos de la realidad social.

Si bien algunas definiciones son limitativas o restrictivas, otras contradictorias y descriptivas, de todas podemos observar cuestiones claves, y poder analizar los elementos que las constituyen y hasta cierto punto lograr una categorización de las mismas. En tal contexto, es válido analizar con mayor atención y cuidado el concepto de organización comunitaria, evitando así generalizaciones que limiten el contenido teórico de las comunidades, afectándolas en diferentes sentidos, sin reconocerles como formas de organización propias de acuerdo a sus contextos.

2.1.2. Organización Comunitaria. Generalidades, contexto y propiedades organizacionales

Analizando que el adjetivo “comunitario” se desprende del término comunidad, y atendiendo a que en la actualidad este último término se usa de forma profusa, diversa y, ambigua; la definición de Organización Comunitaria queda impregnada

con los mismos tintes (existe una diversidad de definiciones, de forma teórica y práctica), por lo que es necesario un análisis amplio y riguroso para abarcar todas sus propiedades y tipologías, para referir a qué tipo de comunidad hacen referencia. Por otra parte, al denotar que en la actualidad se tambalean todos y cada uno de los fundamentos de lo que somos o hemos sido –llamada sociedad-, emergen nuevas (comunidades) modalidades de la acción y agregación colectivas, por lo cual la comunidad vuelve a estar al orden del día (De Marinis, 2010).

De lo anterior, resulta importante señalar que para nuestro objeto de estudio nos centramos a las viejas comunidades, las que han existido desde tiempos ancestrales, arraigadas territorial y culturalmente, que se crean desde abajo (desde cero), formas de solidaridad social de más larga tradición.

Atendiendo al concepto de organización, en el área de los Estudios Organizacionales, nos referimos en esta ocasión al estudio de la organización como forma social, formalmente establecida y reconocida, más no así de la organización como proceso, que en términos comunitarios quedaría expresada como aquellas técnicas de organización del trabajo informal, tradicionales como el tequio, la guesa, entre otros.

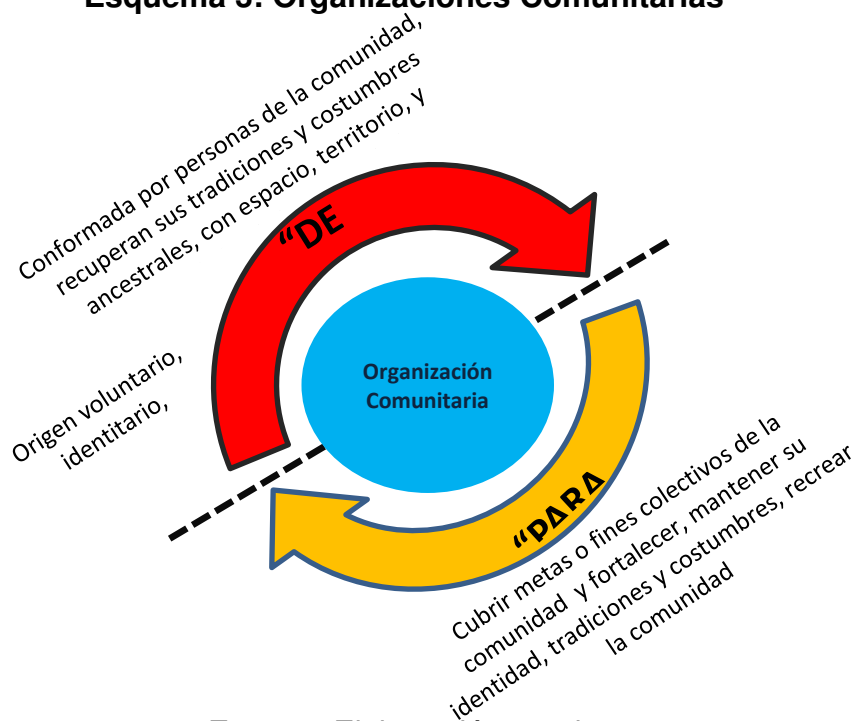
De lo anterior, hemos considerado definir en forma provisoria e inconclusa (hasta lo que hemos abordado) como organización comunitaria (ver esquema 3):

“una colectividad de personas pertenecientes a una localidad rural, que se agregan colectivamente con un orden normativo, con autoridad, comunicación y formas de organización de trabajo apegadas a sus tradiciones y costumbres ancestrales; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y territorio, y se ocupa de actividades que se relacionan estrictamente con una meta o un conjunto de fines colectivos para la localidad, sin pregonar intereses particulares”.

En tal sentido, más que tener un concepto general y completo, a estas alturas nos interesa para su comprensión esclarecer las características que las describen y las cuales les otorgan especificidad para diferenciarlas de las otras que existen en nuestra sociedad organizacional, recurriendo para ello al análisis de los estudios que hasta nuestra actualidad se han realizado, así como de las definiciones que de ellos han resultado.

Siguiendo a Gil (2008:1059), *“las organizaciones comunitarias son organizaciones caracterizadas por su flexibilidad y ambigüedad, lo cual les permite realizar tareas básicas en sus comunidades que no requieren institucionalizar sus actividades”*. El problema surge cuando estas organizaciones llevan a cabo tareas complejas que las obligan a establecer conexiones con las organizaciones gubernamentales. Hecho ante el cual Arellano plantea que en estos procesos de intercambio muchas OC's sucumben y otras logran resistir a la exigencia burocrática de contar con reglas, procesos, objetivos y metas más formales, esto, en la necesidad de institucionalizar la relación (Gil, 2008:1059).

Esquema 3: Organizaciones Comunitarias



Fuente: Elaboración propia

De lo cual podemos puntualizar que son flexibles en el sentido de que no son organizaciones rígidas, que sigan ciertas reglas de forma específica para desarrollar sus actividades, o que todo ya se encuentre establecido (procesos, tareas, decisiones) en ellas, y por el lado de ser ambiguas, tenemos que lo son en cuanto a sus objetivos y tareas, al no tener en claro un objetivo o tarea principal y único(a) que guían sus acciones. En relación a su flexibilidad, las organizaciones comunitarias son formas relativamente representativas de participación democrática que permiten generar beneficios a todos los habitantes de la comunidad. En el mismo sentido Gil (2008:1065) arguye que son la búsqueda de una nueva forma de organización flexible y sustentada en valores y acuerdos mutuos y compartidos por sus integrantes.

Aunado a las características anteriores, esto se complementa con lo que refiere Arellano (citado en Gil, 2008:1065) de que *“las Organizaciones Comunitarias son organizaciones complejas que se construyen desde complejos contextos históricos, sociales y políticos”*. Por lo tanto (...) *“no son iguales pero comparten varias características; además, son influenciadas por las necesidades de las áreas donde se sitúan, la tradición, la historia y las culturales locales, pensando en su conformación, sus formas de trabajo y en la resolución de los problemas”* (Charry y Jasso, 2004:43). Asimismo la falta de experiencias y de información, implica de forma necesaria una mayor colaboración entre las organizaciones comunitarias.

Por otra parte, mientras Charry y Jasso (2004:22) señalan el concepto de fundaciones comunitarias, nosotros nos permitimos abordarlo para referirnos a Organizaciones Comunitarias, *“quienes son organizaciones públicas formadas por un grupo de individuos para ayudar o beneficiar a su comunidad o región”*. *“Cada una posee características que responden a su historia, a la cultura de cada lugar, al área donde surge, así como a las diversas necesidades de la comunidad o región”*.

En el sentido descriptivo y quizá señalando los beneficios de estas organizaciones, tenemos también que las organizaciones comunitarias generan procesos de participación ciudadana, de donde resulta la creación de patrones de

confianza entre los miembros de la comunidad. Siendo importante señalar, que si bien en un primer momento atribuimos el término de organizaciones comunitarias, por el sentido de pertenencia o emergencia de una comunidad en particular, lo comunitario debe ir más allá *de la descripción del origen*, adoptarlo como una filosofía, o forma de vida, por lo tanto lo comunitario alude que *es de y para la comunidad*, así el carácter de comunitario(a) se presenta cuando se puede apreciar como la comunidad se recrea en la organización (productiva o no) y cómo la organización conforma un conjunto de símbolos y un símbolo en su totalidad de la identidad de la comunidad; tal ambigüedad implica procesos estructurantes de supervivencia física, emocional, cultural y política.

2.1.2.1. Características e identidad de las Organizaciones Comunitarias

Sin denotar propiamente la identidad como tal de las OC's, pero sí con el afán de diferenciarlas, y que dichos aspectos conforman parte de su identidad, ubicamos que estas organizaciones tienen aspectos esenciales que las caracterizan de la diversidad de organizaciones sociales que existen en la sociedad, las cuales podemos listar a continuación (Charry y Jasso, 2004):

- Son independientes del control o influencia de otras organizaciones, gobiernos o empresas.
- Se rigen por un comité, consejo o junta directiva que representa la diversidad de la comunidad, y quienes son elegidos por la misma comunidad en asambleas.
- Son creadas por un individuo, un grupo de ellos, o por la combinación en el sentido de que tienen una necesidad en común.
- Operan en un ámbito geográfico bien determinado, en el cual buscan elevar la calidad de vida.
- Apoyan proyectos de la comunidad y trabajan con organizaciones de la sociedad civil.
- Poseen un amplio conocimiento de los recursos y las necesidades locales.

- Promueven permanentemente la corresponsabilidad ciudadana para lograr el desarrollo integral de la comunidad.
- Actúan de manera comprometida en una diversidad de actividades de liderazgo y acciones conjuntas con la comunidad, por lo que operan como catalizadores, convocantes, colaboradores y facilitan la resolución de problemas, al tiempo que desarrollan soluciones a problemáticas relevantes para la comunidad.

Asimismo es de precisar, que cada una posee características que responden a su historia, a la cultura de cada lugar, al área en donde surge, así como a las diversas necesidades de la comunidad o región (Charry, 2004: 18-19).

Algunas OC's (...) tienen un gran arraigo social, otras poseen una menor identificación con la sociedad a la cual buscan atender, esto se debe, por ejemplo, a la forma como surgieron, a los individuos que las crearon o las conforman, o al nivel de participación y conciencia de la ciudadanía del lugar en que se desempeñan (...) (Charry y Jasso, 2004:19).

Siguiendo a Batten (1964), quien no precisamente estudia a las Organizaciones Comunitarias, pero si el desarrollo de las comunidades, podemos listar algunas propiedades o características organizacionales que siguen las OC's,:

- Las personas que conforman las OC's, discuten primero cuidadosamente y definen lo que quieren, y, entonces, planea y actúa en conjunto para satisfacer sus deseos.
- Las OC's, promueven una vida mejor para toda la comunidad o cualquier forma de mejoramiento local, con su participación activa y, de ser posible, su iniciativa; lográndose lo anterior con la voluntaria cooperación de las personas.
- Algunas OC's trabajan con toda la comunidad (un mayor nivel de complicación), y otras se concentran en pequeños grupos de ella.
- Mientras algunas OC's intenta saciar la necesidad de fortalecer la comunidad, otras ven por ampliar la libertad individual.

2.1.2.2 Problemas y retos de las OC's

Al recurrir a la literatura referente a organizaciones comunitarias, nos presentamos de forma casi inmediata con el problema de que es un tipo de organización poco estudiado, no obstante, sus problemáticas no se centran en tal hecho, pero si quizá al observar que ante su falta de homogeneidad las organizaciones comunitarias presentan diferentes problemáticas que podemos ubicarlas en internas y externas.

Entre las internas tenemos: muchas organizaciones comunitarias tienen poca claridad en su trabajo (tareas, objetivos) y padecen problemas de financiamiento, además de no contar con una estructura organizacional; las personas que las integran tienen poco o nulo conocimiento requerido para participar, administrar y guiar a la organización; otro problema es la falta de personal en los trabajos, y en este sentido las organizaciones comunitarias le dan poca importancia a los voluntarios (Charry y Jasso, 2004:41).

Dentro de las externas se presentan: el gobierno les tiene poco interés y por ende existe la falta de apoyo; no es posible cubrir el estado completo de la atención de los problemas sociales, por lo que solo se atiende una zona; otras lo están relacionadas con el financiamiento; y otro se suscita cuando estas organizaciones llevan a cabo tareas complejas que las obligan a establecer conexiones con las organizaciones gubernamentales, ante ello y como lo refiere Arellano (2008, en Gil 2008:1059) en estos procesos de intercambio muchas organizaciones comunitarias sucumben y otras logran resistir a la exigencia burocrática de contar con reglas, procesos, objetivos y metas más formales, esto es, en la necesidad de institucionalizar la relación.

De todo lo referido, es válido precisar que las organizaciones comunitarias [...] *“no son iguales pero comparten varias características; además, son influenciadas por las necesidades de las áreas donde se sitúan, la tradición, la historia y las culturales locales, pesando en su conformación, sus formas de trabajo y en la resolución de los problemas”* (Charry y Jasso, 2004:43). Asimismo la falta de

experiencias y de información, implica de forma necesaria una mayor colaboración entre las organizaciones comunitarias.

2.1.2.3. La Organización Comunitaria desde la perspectiva organizacional

Desde esta perspectiva, consiste en analizar a este tipo de organización desde una mirada multidisciplinaria, en donde se comprendan todos los factores o elementos que influyen en su actuación, sus fines, formas de organización, sus marcos normativos, su configuración estructural entre otros. Exigiendo un acercamiento exacto a su realidad dinámica y compleja, más no artificial (deliberado de voluntarismos y determinismos), en la cual se deben resaltar las interacciones de los actores organizacionales, influidas por múltiples dimensiones, y contextos; donde lo normativo, político, legal, económico y social ejercen presiones y tensiones, que se presentan en diferentes grados y niveles, implicando con ello un alto grado de ambigüedad organizacional. Ante dicho escenario, es pertinente analizar las modalidades de acción que inyectan sus factores contextuales en la organización comunitaria.

Resultando, el análisis de la OC como una organización compleja, de la cual debemos descifrar y precisar por separado, tarea que se nos facilitará al seguir la lógica de los Estudios Organizacionales.

“Después de haber recorrido el mundo entero en busca de la felicidad, te das cuenta que estaba en la puerta de tu casa”
(Proverbio Africano)

3. Formas de Organización

Al considerarse a la organización per se, esta constituye una forma social; sin embargo, dentro de esta forma social, el conjunto de acciones sociales y en particular las acciones para organizarse, en suma se le denominan proceso(s) de

organización, los cuales se basan de diferentes herramientas, técnicas y procesos para hacerlo. Acciones sociales realizadas por los seres humanos que las conforman y, quienes les dan sentido en relación a sus factores contextuales, como de su personalidad, intereses u objetivos y, racionalidad, entre otros. Tal situación nos permite analizar que no existe una absoluta y total correspondencia de que un tipo o modelo de organización condicione del todo los procesos sociales organizacionales, existen múltiples y diferenciadas variaciones, en relación a que los seres humanos son singulares y, participantes activos (Aktouf, 1992:410); más no simples robots sin propósitos como lo refiere el paradigma cibernético (Hofstede, 1978:452), o brazos mecánicos que actúan o se comportan de manera instrumental. En tal contexto, las formas de organización son múltiples y variadas, independientemente de que sean marcadas o tendientes a seguir un modelo, cada forma de organización es particular en relación al sentido que le dan los seres humanos a sus acciones respecto a los procesos de organización. Lo anterior conforma la visión organizacional que siguen los Estudios Organizacionales, donde la relación entre forma social (tipo de organización) y proceso (la organización como actividad), se convierte en compleja y ambigua; pero ayuda a esclarecer los problemas organizacionales en tales direcciones, principalmente al reconocer que organizaciones pertenecientes a la misma categoría o grupo, y que siguen el mismo modelo de organización, tengan diferentes formas de organización.

Empero, analizando desde los primeros estudios de la organización a la fecha, tal orientación se redujo a contemplar el estudio y análisis de dos modelos de organización hegemónicos, los cuales actualmente aún tienen aplicación por diversas razones, y en diferentes sentidos y niveles. Siendo el primero de ellos, el modelo de organización moderna, consolidado desde los principios del siglo XX e inicios del campo de la Teoría de la Organización convencional, como base para el desarrollo de la sociedad contemporánea, y fundamentado con la organización científica del trabajo y la estructura burocrática. Modelo que tuvo limitaciones al transcurrir el tiempo y ante las nuevas condiciones en las que se desarrollaban las organizaciones (las empresas principalmente), siendo hasta la década de los

setentas el parteaguas y cuestionamiento del modelo burocrático para develar el conocimiento de otras formas de organización, que operaban de forma exitosa en las organizaciones japonesas.

Dichas formas de organización, analizadas posteriormente como modelo, lo era la organización postmoderna o flexible, con principios contrarios, y cuestionando el carácter disciplinario de la producción y la rigidez de la burocracia, por lo que vela por la flexibilidad en la producción y se inician los principios de la democratización de los procesos para estimular la participación activa de los actores e implicar decisiones colectivas.

Ambos modelos o formas de organización son bases para el desarrollo de la sociedad contemporánea. Un desarrollo marcado en términos capitalistas y modernos, para lograr la reproducción de la vida material, más no de la vida con inclusión social. Si bien en términos teóricos, dichos modelos son vistos como tipos ideales, en el terreno práctico, estos no del todo pueden ser establecidos, por lo cual tenemos organizaciones que hasta cierto punto son modernas o burocráticas (ver a Pugh, 1997, con estudios de tipos de burocracias), y postmodernas o flexibles; lo que ha permitido grandes interpretaciones y propuestas que han contribuido al descubrimiento de la complejidad organizacional, que tienen lugar en las particularidades organizacionales.

3.1. Modelos de organización o formas de organización

Si bien, hasta aquí hemos utilizado los términos modelo o forma de organización de forma indistinta o como sinónimos, debemos hacer notar que estos tienen una connotación individual y diferencial, siendo oportuno aquí iniciar con un avance no del todo terminado de dichos términos.

Por un lado, la palabra modelo es concebido como el ejemplo a seguir, por lo que al darle tal crédito se torna en términos ideales, que no explican del todo la realidad, la tratan de dejar en claro sin lograrlo, limitándonos a seguir ciertas orientaciones. Sin embargo, optamos por un modelo de forma directa y sin

detenerse a analizar que es una abstracción, y ante ello queremos empotrar a la fuerza las situaciones a ese modelo.

Tal situación, nos permite comprender que son modelos porque sirvieron y funcionaron en algún momento como lo mejor, otorgándole universalidad y marcando pautas de estandarización. Así, los modelos adquieren tal importancia al estar legitimados en relación a su poderío o su historia. Sin embargo, son útiles para el análisis heurístico, como lo realizó Weber, pero en la realidad no pueden funcionar de forma semejante, tal como lo fue en su momento la no-correspondencia entre el modelo teórico de la burocracia con la realidad.

En este orden, y llevando tal análisis al marco de lo organizacional, podemos argumentar que un modelo organizacional no predomina del todo ni en toda organización, quizá fue el recurso para operar de forma exitosa, pero no lo sigue toda la organización, ni en todos sus procesos organizacionales, como bien lo refiere Montaña (2003), los modelos organizacionales son entendidos como una abstracción teórica que se realiza a partir de la percepción de un caso exitoso. Y que se compone de un conjunto de prácticas, herramientas y/o técnicas que una organización implementa para alcanzar sus objetivos (Chanlat, 1999).

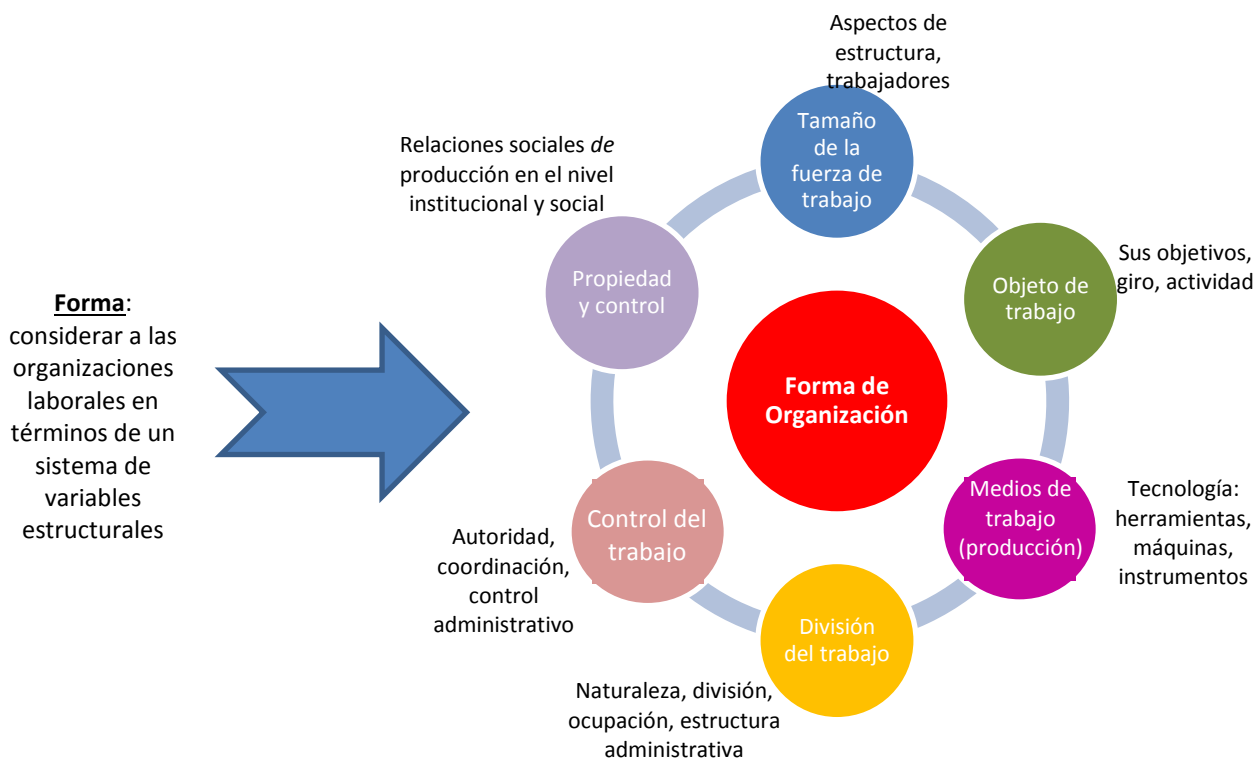
En tal sentido, referirse a modelo organizacional, implica reconocer un modelo teórico que ha sido exitoso en su tiempo y espacio, siendo para el campo de los estudios de la organización dos modelos que en su momento cumplieron tales características, la organización moderna y la organización flexible o postmoderna. Por lo cual, consideramos que los elementos importantes a estudiar para la comprensión del modelo, son la naturaleza misma del modelo, sus características o propiedades en términos organizacionales y los rasgos de la realidad de la cual fue extraído (analizar su historia y contexto).

Por otro lado, el término forma organizacional, quizá en un sentido más funcional para su comprensión se refiere a lo que no es modelo, es decir, lo que no es ejemplo a seguir, porque no ha mostrado hasta el momento ser exitoso y tenerse del todo esclarecido, pero implica una forma o manera de realizar las acciones

organizacionales y que tiene aplicación en la sociedad organizacional. Como lo aborda Heydebrand (1989), *“al definir la forma de organización en términos del poder de trabajo, su objeto, el significado, la división del trabajo y el control del trabajo en el nivel organizacional e institucional”*; arguyendo que existen muchas formas organizacionales que resultan del paso del capitalismo industrial al postindustrial, y considerando a estas como un sistema de variables estructurales, en donde propone seis dimensiones o variables para categorizarlas, como se ilustra en el esquema 4.

Así un modelo implica una forma, manera o modo de organizarse; pero una forma, modo o manera de organizarse, no es un modelo hasta que por lo contrario se le acredite y legitime como exitoso. Esto nos explica que las formas organizacionales en la realidad organizacional son distintas, y ante sus particularidades y contextos de cada organización no existen modelos o la aplicación de ellos, sino por lo contrario formas de organización. Aceptar la existencia de modelos organizacionales estaríamos negando hasta cierto punto, la esencia de los Estudios Organizacionales, que velan no por una teoría general como lo enfatiza la Teoría de la Organización convencional, sino por la diversidad; por lo tanto de aquí en adelante nos referimos como formas de organización al denotar una forma particular de organizarse para cada organización, en donde bien puede tener características de la forma de organización tradicional o premoderna como de la moderna, burocrática junto con características de la forma de organización postburocrática, postmoderna, flexible, entre otras modalidades, es decir, una coexistencia.

Esquema 4: Formas de organización, y variables estructurales



Fuente: elaboración propia con base en Heydebrand (1989).

3.2. Las diversas formas de organización reconocidas en los Estudios Organizacionales

En atención a lo abordado en el apartado anterior, la diversidad de formas de organización en nuestra sociedad contemporánea, tiene explicación por diferentes razones; una de ellas es al notar las particularidades de las organizaciones per se, y por los actores que las conforman, como de los contextos específicos en los cuales se desarrollan, situaciones que nos remiten a analizar que no podemos abordar modelos organizacionales únicos y mecánicos, sino formas de organización particulares y orgánicas, quienes adquieren sentido a través del sentido de las acciones sociales que le otorgan los individuos que las conforman. Asimismo dado que las organizaciones son también productos históricos, sus formas de organización están delimitadas al carácter de desarrollo histórico de las relaciones sociales de sus actores organizacionales.

Situaciones que se unen, a la emergencia y expansión de nuevas formas de organización en el terreno de las organizaciones modernas –las empresas-, las condiciones que imprime la competencia del mercado global entre las empresas de nivel mundial. Formas de organización que tienden más a la flexibilidad, contrario a la rigidez que seguía el modelo de organización taylorista-burocrático. En tal sentido, al existir diversas y múltiples formas de organización, se estimula la reformulación de principios tradicionales que se seguían con la Teoría de la Organización convencional, y que a lo largo de la historia mostraron sus limitaciones para perdurar. Tarea que retoman los Estudios Organizacionales, al velar por realizar estudios particulares, para analizar la complejidad que cada organización vive.

Sin embargo, los modelos de organización que de la Teoría de la Organización surgieron, siguen existiendo, notar sus diferencias o modalidades ha sido una tarea bastante compleja, en el sentido de que no hay una línea clara o divisoria que marque en qué momento los modelos de organización fueron diferentes. Empero, en términos de los Estudios Organizacionales, las referencias para tal diferenciación lo fueron en los aspectos económicos, esto al notar los logros exitosos japoneses, y el interés por estudiar las causas que motivaron tales éxitos en sus organizaciones.

Las organizaciones en general, no sólo las de tipo empresarial, se enfrentan al cambio de un capitalismo industrial a un capitalismo postindustrial (Heydebrand, 1989), donde un ambiente turbulento, cambios rápidos, aumento de complejidad, incertidumbre y crisis organizacional, son constantes que han llevado a la aparición de nuevas formas de organización. Que en nuestra sociedad contemporánea se diferencian por ser flexibles e informales y, que siguen una orientación a su misión, pregonan una comunicación abierta, toma de decisiones colectiva, construcción de la confianza en el trabajo, su producción orientada a la calidad, sin olvidar la cantidad, relaciones casi-democráticas, integración del diseño y ejecución, una racionalidad sustantiva, recompensas más que económicas también simbólicas y la tendencia hacia la expansión como objetivo, en lugar de la

utilidad (Barba, 2000). Formas de organización que se les debe reconocer y comprender para su estudio, su naturaleza compleja y multifacética, su multiplicidad de realidades dinámicas e interactuantes. Considerando también aspectos como la ambigüedad (March, 1994, Alvesson, 1993) o bien, la posibilidad de encuentro con sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976) y anarquías organizadas (Del castillo, 1995) en estas nuevas formas organizacionales.

3.2.1. Los modelos organizacionales privilegiados en el estudio y análisis de la organización

Al retomar la idea de que las organizaciones son también productos históricos, reconocemos que la forma de organización se ve influida por el carácter del desarrollo histórico de las relaciones que en ella se producen. Sin embargo, dentro de los estudios de la organización, tal situación retomo su discusión en torno a los modelos organizacionales que se venían forjando, después de analizar que el modelo organizacional que operaba en las empresas japonesas era exitoso en términos económicos, y cuestionando abruptamente el modelo burocrático predominante. Tal hecho consiguió diferentes estudios desde diversas orientaciones y ángulos de análisis, para establecer las diferenciaciones entre los modelos (ver a Chandler, 1987; Ouchi, 1986; Clegg 1990; Heydebrand, 1989; Mintzberg, 1993; Montaña, 1993), logrando la ubicación de diversas tipologías para describir el paso de un modelo a otro.

3.2.1.1. El modelo organizacional taylorista-burocrático, conocido como organización moderna o burocrática (1900-1970)

Naturaleza del modelo

Con la Teoría de la Organización convencional, y en particular con la Administración Científica se legitimó como la mejor forma de hacer las cosas (the one best way), el modelo taylorista-burocrático para alcanzar incrementos cuantitativos, seguido por la organización moderna –la empresa-, que en su

momento ante la legitimación y reconocimiento exitoso, todas las organizaciones deberían seguir. Este modelo sigue orientaciones de eficiencia productivas, fundamentándose en la burocracia (modelo ideal propuesto por Weber, 1920) como tipo de dominación legal-racional, para lograr el control de los trabajadores y el proceso de trabajo en las organizaciones capitalistas, estableciendo su estructura organizacional propia. Dicho modelo surge en relación a los principios que seguía la Teoría de la Organización con el interés del perfeccionamiento de la organización moderna. Quien se caracteriza por ser altamente funcional, orientada a términos económicos –racionalidad instrumental, donde no se incluye la participación de los individuos que la conforman, la toma de decisiones impera por personas claves, generalmente los directivos –individualismo, en la cual se pretende el control y el orden, donde el trabajador este dominado para no dejarlo en libertad de pensar sino hacer lo que se tiene reglamentado –despotismo dulce. Aspectos que se convierten en males de la modernidad, postulados por Charles Taylor (1992: 12-20, citado en Barba, 2001:84), resumidos en:

- a) *El individualismo*, que ha contribuido a la desaparición de los valores morales
- b) *La primacía de la razón instrumental*, que desaparece los fines frente a una racionalidad instrumental desenfrenada
- c) *El despotismo dulce*, paternalista, que implica la pérdida de la libertad.

Características o propiedades organizacionales

- a) Racionalidad individual, económica e instrumental.- considerando a Montañó (1993) esta organización pregonada por una racionalidad cuantitativa, circunscrita al enfoque de la eficiencia productiva, gracias a la Administración Científica.
- b) División del trabajo por especialización.- con ello la burocracia permite aislar “funcionalmente” a cada trabajador limitándolo a funciones departamentales extremadamente estrechas y, con ello desentenderlo del proceso en su conjunto sea productivo o de servicios, por lo tanto, su trabajo individual es denigrado e insatisfactorio (Goldman y Van Houten,

1977). En tal sentido, se estimulaba a las carreras especializadas, implicando la separación de las actividades de diseño y ejecución. Esta última se subdivide hasta encontrar las actividades irreductibles para reorganizar los procesos de trabajo y asignar tareas simples y rutinarias al trabajador (Montaño, 1993).

- c) Jerarquía.- al apoyarse la superespecialización con la cadena de mando. (...) es por naturaleza multiunitaria –muchas unidades de operación- y dirigida por un conjunto de mandos directivos y medios (...), jerarquía de ejecutivos asalariados, todos ellos profesionales (Chandler, 1987; citado en Barba, 2001:90), a través de ellos se controlan y coordinan los trabajos de las unidades a su cargo. Garantizando un proceso individual de toma de decisiones (Ouchi, 1981), e implicando una responsabilidad individual.
- d) Reglas y regulación impersonales, hegemonía de proceso y procedimientos.- Se establecían mecanismos de control explícitos (Ouchi, 1981)
- e) Acumulación del conocimiento, y el desapoderamiento del know how.- Lo anterior se logra en el sentido de que la separación de las actividades en: de diseño y ejecución en el ámbito de la organización del trabajo; radicando las actividades de diseño al departamento pensante.

Otros resultados obtenidos de dicho modelo

El éxito de dicho modelo de organización fue reflejado sin lugar a dudas en el crecimiento de las empresas, fenómeno resultante del seguimiento de la lógica cuantitativa; por lo cual a la par surge la revolución de los managers que cuestionan la falta de capacidad de los propietarios para administrar las organizaciones crecientes y complejas ante la lucha económica por los mercados (Montaño, 1993).

3.2.1.2. El modelo organizacional flexible, conocido como organización postmoderna¹² (1970-hasta nuestra actualidad)

Naturaleza del modelo

EL modelo emergente o flexible adquiere credibilidad a partir de los setenta cuando Japón aparece como uno de los principales competidores en el mercado a nivel internacional, desplazando a los países industrializados como Estados Unidos que velaban con modelos fordista-taylorista con organizaciones robustas, rígidas, situación que al ser amenaza económica para dicho país motivó el interés por estudiar y analizar las causas del repunte exitoso, siendo en un contexto organizacional su modelo de organización tal determinante centrado en la flexibilidad y la participación, no sólo de forma teórica, sino también empírica o práctica. Situación que de forma inmediata cuestiono y permitió repensar al modelo único de organización desarrollado y practicado en los Estados Unidos, estimulando el interés de la diversidad de estudios para determinar las características del nuevo modelo emergente. Siendo Ouchi uno de los primeros autores que realizan este análisis, afirmando que “... *la cuestión clave será la forma como respondamos ante un hecho: los japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos*” (Ouchi, 1986; citado en Barba, 2001:89).

Características o propiedades organizacionales en relación a las críticas al modelo burocrático (tomando las ideas de Merton, 1949; Hall, 1973; Blau, 1955; Coriat, 1992 y Montaña, 1994).

- a) Racionalidad colectiva.- Como lo desarrolla Gergen y Thatchenkery (1996), y en atención al proceso colectivo de toma de decisiones por consenso, con la finalidad de promover la participación y compromiso de los empleados; estimulando valores colectivos como responsabilidad grupal y recompensa al grupo de acuerdo a sus logros y capacidad (Ouchi, 1981)

¹² Sin entrar a debate de modernidad o postmodernidad, retomamos lo desarrollado por Clegg (1990), de referir a las organizaciones postmodernas, únicamente para diferenciarlas de las que siguen después de las modernas.

- b) No a la división del trabajo.- Se tendía a la pluriespecialización y polivalencia en los procesos de trabajo, por lo cual existía la rotación de funciones.
- c) No a la jerarquía.- Se tenía una baja centralización en la toma de decisiones, por lo cual se establece una jerarquía horizontal con estructuras planas.
- d) No a las reglas.- Existía la autonomía profesional, normas flexibles ponderadas a un mayor margen de criterios de los actores, es decir, mecanismos implícitos de control (Ouchi, 1981), implicando un alto grado de empatía que alienta la participación del trabajador
- e) No a la acumulación del conocimiento.- Al tener movilidad profesional y polivalencia, se fomenta por que los trabajadores sean más participativos y radique en ellos un alto sentido de pertenencia.

Otros resultados obtenidos de dicho modelo

El éxito de dicho modelo de organización, incentivó al estudio de las implicaciones culturales en la organización, así como analizar ya no un plano empírico sino la construcción social, apoyado del lenguaje como acción social (Gergen y Thatchenkery, 1996).

En este orden de ideas y, después de analizar las características generales de los modelos organizacionales, estos pueden ser distinguidos fehacientemente ante ciertas categorías como se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. MODELOS ORGANIZACIONALES		
Características	MODERNAS	POSTMODERNAS
Organización	Burocrática, rígida	Flexible
Racionalidad	Individual, económica e instrumental, orientada a fines productivos	Colectiva, multiracionalidad, irracionalidad valores
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida/jerarquía vertical	Formal/flexible
Estrategia	Planeación/ Administración Estratégica, plazo largo	Pensamiento estratégico, discurso estratégico, plazo corto/largo

Toma de decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Mecanismos de control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Relaciones	Jerárquicas/formales	Semidemocráticas/formales-informales
Recompensa	Económica	Económicas/simbólicas
Objetivos	Utilidad/crecimiento	Sustentabilidad/expansión

Fuente: Con base en Luis Montaña (1993) y Antonio Barba (1999), modificado por el autor.

3.2.1.3. De los modelos organizacionales a la diversificación de formas organizacionales y otras formas.

De acuerdo a lo anterior, es importante señalar que los modelos hegemónicos abordados, han sido estudiados y analizados en términos teóricos¹³, descritos como tipos ideales o términos normales, para explicar las diferencias entre uno y otro modelo. Empero, la realidad organizacional nos ilustra que no del todo se cumplen las características para atribuirles el nombre de burocráticas o flexibles, cada una tiene características de ambos modelos, denotando su coexistencia o una hibridación, por lo cual se tienen una diversidad de formas de organización. Tal mixtificación, coexistencia o hibridación, complejizan en un nivel mayor las problemáticas organizacionales particulares a cada organización, en términos de contradicción y conflicto, así como de su proceso histórico; transformando a las organizaciones y por ende las formas sociales, privilegiando la racionalidad instrumental y económica en su mayor parte.

La expansión y proliferación de las organizaciones, ha generado el aumento de las investigaciones sobre las organizaciones con diferentes orientaciones, y sobre todo por el interés del estudio de las dinámicas sociales de los grupos organizados (Barba, 2001). Interés que ha sido reforzado según lo abordado por Jean-

¹³ No se tiene del todo un estudio completo que revele las características de uno u otro modelo, cada erudito agrega características desde sus orientaciones, como se puede constatar al revisar los estudios de las diferencias de los modelos.

Francoise Chanlat (1994), en relación al fracaso de las soluciones colectivistas (*como lo fue con la Teoría de la Organización*), al crecimiento de la popularidad de las empresas privadas, así como por el tipo de pensamiento gerencial, que actualmente predomina en los países de occidente, pero principalmente, por la prevalencia del pensamiento sobre el mundo contemporáneo en términos organizacionales (Chanlat, 1994:47).

Tal hecho, es notorio ante el sentimiento de agotamiento y crisis de las ideas capitalistas, como de sus injusticias ante quienes las han sufrido, quienes cada vez se organizan para satisfacer sus necesidades y, ante el hecho de que el gobierno, por su rígida burocracia no resuelve del todo sus problemas; aspectos que implican la pérdida de credibilidad y capacidad de cohesión social y, en consecuencia la creación de organizaciones alternativas, que siguen otras formas de organización, particulares y apegadas a sus tradiciones, costumbres, valores siguiendo una estructura plana, horizontal, sin corresponder de inicio a un modelo dominante, sino múltiples formas de organización, donde predominan los intereses colectivos y la inclusión de la vida social.

En atención, a la diversidad de estudios sobre las formas alternativas de organización, más allá de los modelos hegemónicos, resulta trascendental abordar las nuevas formas de organización que estudia Heydebrand (1989), quién analiza en relación a su hipótesis, que estas nuevas formas de organización surgen como resultado de la transición del capitalismo industrial al postindustrial, época de transición marcada por la turbulencia ambiental, el rápido cambio, el incremento de la complejidad y la incertidumbre y, las condiciones de crisis permanente. Denotando que los cambios contextuales inciden en la configuración de las organizaciones, definiendo a las nuevas formas de organización con base en seis variables estructurales, todas ellas relacionadas con el poder de la fuerza humana y con importancia explícita en una concepción antropocéntrica o sociocéntrica, las cuales son:

- a) Tamaño de la fuerza de trabajo
- b) Objeto del trabajo

- c) Medios de producción
- d) División del trabajo
- e) Control del trabajo
- f) Propiedad y control

VARIABLES QUE AL IMPLICAR UN ALTO GRADO DE AMBIGÜEDAD A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, IMPLICAN NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN, QUE HEYDEBRAND ANALIZÓ DESPUÉS DE REALIZAR 30 PERMUTACIONES, Y ESTABLECE CINCO NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN:

- a) Organización innovadora.- caracterizada por basarse en el conocimiento, y conformada con empleados con carreras sofisticadas
- b) Mercados y las jerarquías y centros de ganancias.- consistentes a los cambios de los costos de transacción
- c) Nichos, fronteras y formas.- considerando la orientación de la ecología poblacional y el institucionalismo, se aprecia gran cantidad de formas postburocráticas en relación al contexto organizacional complejo y turbulento
- d) Isomorfismo institucional.- Al compartirlo las organizaciones junto con su medio ambiente, tienden con ello a la homogenización y a la desaparición de fronteras entre ellas, trayendo hasta cierto punto la reducción de la turbulencia ambiental
- e) Del Clan a la Adhocracia.- formas de organización que siguen estructuras de nuevas formas de control en las organizaciones postindustriales.

En tal sentido, Heydebrand, denomina su forma de organización postburocrática, al no perder los principios esenciales del modelo burocrático y, tan solo incorporar características de flexibilidad, participación y el conocimiento, solo por mencionar algunos. Quién refiere, al igual que Gergen y Tojo (1996), que ante las condiciones del nuevo mundo –postindustrial o postmoderno- que es caótico, turbulento, inestable e imprevisible, las nuevas formas de organización pueden surgir continuamente, *y no del todo nuevas sino también pueden recuperarse formas antiguas, tradicionales o ancestrales, que al no tener otra alternativa se*

practican, por lo que es indispensable la reflexión y la innovación continua para dar explicación a los nuevos cambios y fenómenos que se conforman en las organizaciones. Dicha reflexión implica crear distintas tipologías y estudios para develar tales formas de conocimiento organizacional, como bien lo realiza Hall (1973) y Mintzberg (1993).

Al igual que las limitaciones y alcances de las nuevas formas de organización, debemos poner atención en las modas administrativas u organizacionales, o de management, que aparecen en mayor número y frecuencia en las últimas décadas (Clarke y Clegg, 1998), y parecen ser cada vez de más amplio espectro, aunque de corta duración y de cada vez más difícil implementación, por lo que son abandonadas (Phillips et al, 2000), dando apertura a interesantes casos de estudio particular para denotar la diversidad de factores o causas por las cuales no resultan exitosas y se abandonan, no sólo por su implementación o efectividad.

3.2.1.4. Alcances y limitaciones de los modelos y formas organizacionales

Después de revisar las características de cada modelo organizacional que en consecuencia implican una forma de organización, es necesario antes de tomar con toda sutileza su implementación, adopción o adaptación, un análisis histórico y contextual en tiempo y espacio, en el cual surgieron y se convirtieron exitosos, es decir, no tomarlo del todo normativo y prescriptivo sino en un sentido crítico. Pues, los modelos o formas de organización, se encuentran influidos por una diversidad de aspectos contextuales que le otorgan identidad particular, por lo cual es evidente que estos contienen principios culturales particulares a la(s) organización(es) de la cual(es) emergen.

En tal contexto, toda la teoría alrededor de los modelos y diferencias organizacionales han sido en un marco de abstracción teórica, sin develar las condiciones en las cuales operaron. Este hecho, nos permitirá tener un mayor conocimiento del modelo para adaptarlo o adoptarlo, sino, contrario a beneficiar a la organización, se generan confusiones, nuevas problemáticas, fracasos e

incomprensiones, agravando situaciones problemáticas existentes al oscurecerlas; implicando con ello una mayor complejidad para el estudio y análisis de las organizaciones.

Con la generalización o universalización de los modelos, nos concentramos en los resultados logrados, olvidando la ubicación geográfica, política, condiciones económicas y características culturales en los cuales emergieron y ante las cuáles estamos inmersos en la organización. Dicha universalización o generalización nace del sentido de excitación de las demás organizaciones de igualar o copiar los modelos para tener éxito (isomorfismo mimético), ante las presiones competitivas del mercado o situaciones de incertidumbre o críticas¹⁴, sin detenerse a analizar que son distintas y que viven en otras condiciones. Situación en que se subordinan a dichos modelos, al no tener sistematizado y configurado su conocimiento de su forma de organización, operando empíricamente. Hechos que beneficiaron la difusión del modelo norteamericano (organización taylorista-fordista) como el único modelo de organización eficiente; aunados a ellos la transnacionalización de las empresas norteamericanas, de las escuelas y facultades de administración que prácticamente adoptaron los planes y programas de estudio norteamericanos. Más razones de ello, para dar confianza a esos conocimientos o prácticas, fue la caída de la unión soviética, a fines de la década de los ochenta (Mills y Helms, 1998, citado en Barba, 2001). Desatándose la culturización gerencial, en los dirigentes.

En tal contexto, con el predominio de modelos organizacionales, tanto de forma teórica y práctica, se ocultaron y, olvidaron o provocaron la muerte de otros conocimientos organizacionales de organizaciones locales, periféricas, en particular sus procesos, sus valores, sus problemas, complejizando con ello el entendimiento de sus racionalidades y, su relación con la sociedad, como lo es el caso de las organizaciones comunitarias, objeto de nuestra investigación.

¹⁴ Situaciones críticas, como fueron definidas en capítulos anteriores, en donde está en riesgo y duda la sobrevivencia y continuación operativa de la organización.

Ya para esta parte de la investigación y, acudiendo a la teoría proveniente acerca de las formas de organización, se pretende caracterizar la forma de organización que siguen a las OC's..

4. El Contexto-Entorno Organizacional y las Organizaciones Comunitarias

Al retomar la idea de Brunsson y Olsen (2007) en su cuestionamiento ¿qué tanta libertad tenemos para poder elegir la forma de organización?, ubicamos la importancia o injerencia que tiene el contexto o entorno en las organizaciones en general, y en particular para las OC's.

No obstante, el contexto/ambiente organizacional en el pensamiento organizacional, en cierto sentido y con ciertas orientaciones tuvo su origen y transcendencia en el movimiento o escuela de la contingencia, representando un parte aguas en el desarrollo de la Teoría de la Organización al estudiar variables no básicas (como las que anteriormente se habían abordado: individuo, grupos, comportamiento, etc.), en esta escuela se centra el interés en el estudio de la estructura de la organización en sí misma, y en relación al contexto/ambiente. Figurando en esta corriente teórica como ponentes principales, Woodward, Pugh, et. al., Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsh.

Siguiendo a Woodward, en relación a sus estudios, aborda que existen muchas mejores formas de hacer las cosas al considerar el *all depends*, de ahí que cada organización tiene una forma –estructura- de organización específica que está relacionada con sus contextos/ambientes, determinando que la estructura está en función de la tecnología.

En términos de lo analizado por Pugh, et. al. (Grupo Aston), se tiene que la estructura de la organización está en función de las variables contextuales como: historia, edad, tamaño, propiedad, carta o misión, tecnología, localización, dependencia-ambiente, y mercado; de esto, que considere que hay muchas formas de organización burocráticas, en varios aspectos.

Y para Burns y Stalker, como Lawrence y Lorsh, establecen que la estructura de la organización está también en función de las variables ambientales. De acuerdo a Burns y Stalker, se considera que las organizaciones orgánicas por las características que el describe, son aptas para el cambio. Mientras que para Lawrence y Lorsh, se tiene que a mayor complejidad ambiental mayor grado de diferenciación interna, estableciendo que la organización se adecua a su ambiente, la forma estructural depende de las variables ambientales, o el ambiente determina la estructura de la organización.

Así, bajo este marco, la importancia del estudio del contexto per se, es central para el análisis de las organizaciones. Considerando a Hall (1973:275) las condiciones externas a la organización contribuyen a lo que sucede dentro de la organización, a la forma que adopta la organización y a las consecuencias de sus acciones.

En tal sentido, el contexto organizacional se conforma de una diversidad de condiciones o aspectos que influyen en diferentes niveles y direcciones, que no podemos evitar, al estar inmersos en el. Al vivir en una sociedad capitalista, la mayoría de las influencias contextuales pregonan eminentemente una lógica o racionalidad eminentemente económica representada por la racionalidad instrumental, que empieza a permear de manera natural a las OC's, situación que pone en juego su operatividad al considerar cómo sin perder sus racionalidades (más de carácter social) que las caracterizan y diferencian de otro tipo de organizaciones, pueden convivir, abordar, asimilar y vincularse con el entorno en términos económicos, sin perder su esencia, su sentido e identidad; aspectos que ilustran hasta cierto punto las problemáticas organizacionales que actualmente presentan las OC's y que pretendemos estudiar.

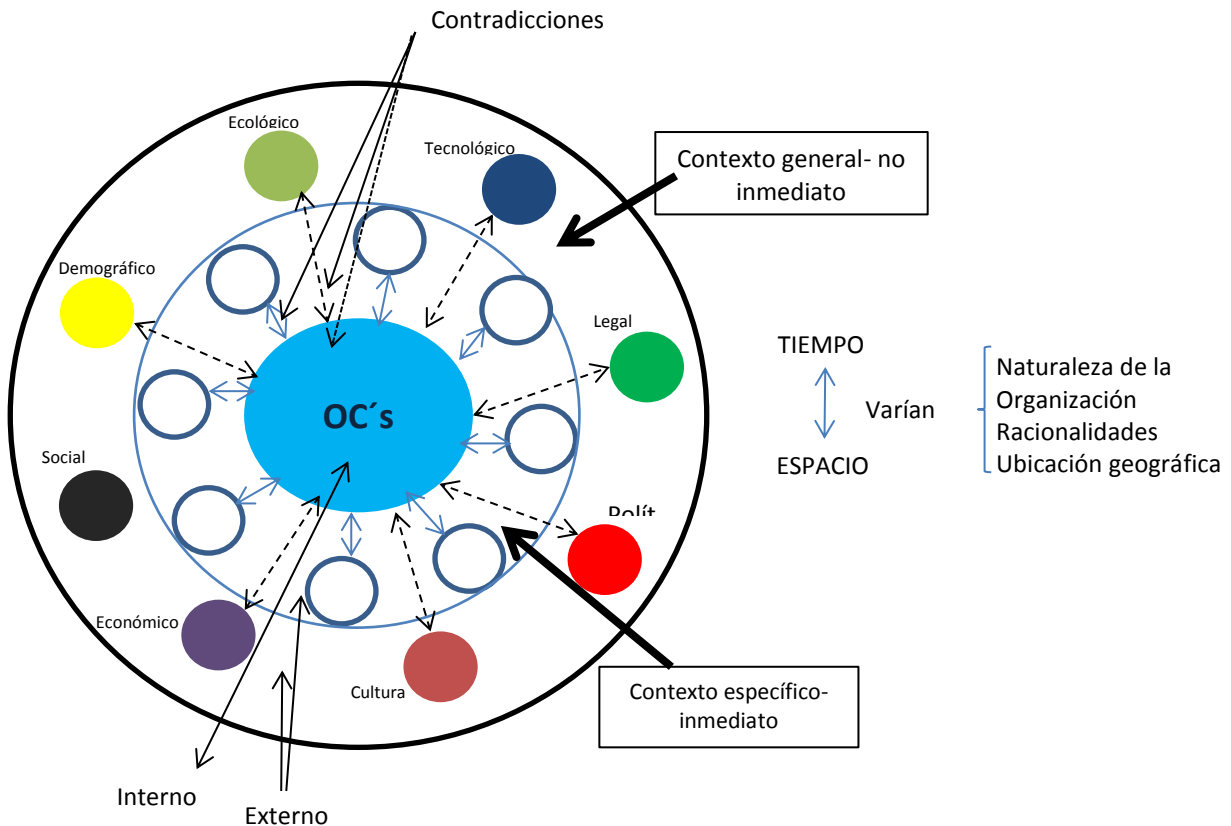
Así, en el afán de sobrevivir, las OC's deben saber adaptarse al contexto sin perder sus propias racionalidades; contexto que cada vez se hace más turbulento (Shirley, citado en Hall, 1973:275), porque existen tasas aceleradoras y nuevos rumbos de cambios. Siendo los factores, fuente de cambio en la organización, al igual que una fuente o causa de las condiciones existentes.

Al analizar la diversidad y heterogeneidad de las condiciones que conforman el contexto organizacional, en principio tenemos que el contexto de las OC's es diferente al contexto o entorno tanto interno como externo en el que se desenvuelven las organizaciones modernas –empresas-, en donde se privilegia un énfasis más económico que social. Reconociendo con ello la diversidad de racionalidades que existen en el marco contextual y con los cuáles las OC's deben convivir ante su sobrevivencia.

4.1. El contexto organizacional general-no inmediato en las OC's

Bajo esta lógica, el estudio de las condiciones del medio externo las podemos dividir en dos categorías (Hall, 1973:276): aquellas condiciones en términos generales que deben preocupar por igual a todas las organizaciones, como: cambios demográficos, económicos, culturales, políticos, sociales, etc., que hasta cierto punto no tienen una injerencia inmediata en las organizaciones; y la segunda categoría referente a las influencias específicas del medio externo, tales como las otras organizaciones con las cuáles interactúa, o los individuos particulares que le son cruciales. Resultando para el caso de los factores específicos, una interacción directa e inmediata. (Ver esquema 5).

Esquema 5: Contexto/Entorno Organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a Hall (1973).

De esto, tenemos que las distintas condiciones del contexto varían en relación al tiempo, la naturaleza de las organizaciones, sus racionalidades, su ubicación geográfica entre otros aspectos. Situación que nos ubica para el caso de las OC's en particular, y en general para las organizaciones, analizar los factores de su contexto organizacional en las dimensiones de tiempo y espacio.

Retomando a Hall (1973), considera que las condiciones del medio externo en general comprenden: a) condiciones tecnológicas: al analizar, recordando los estudios de Perrow, Lawrence y Lorsch y otros, que las organizaciones cuyas actividades se desenvuelven en un medio tecnológico incierto y dinámico han presentado estructuras diferentes y procesos internos distintos de aquellas que

operan en una situación tecnológica cierta y sin cambios; así un desarrollo tecnológico en cualquier esfera hará que las organizaciones, finalmente, se relacionen con él; b) condiciones legales: todas las organizaciones están afectadas directa o indirectamente por el sistema legal, de una u otra índole, aspectos que no se deben pasar por alto al tener influencia crítica y constante en la vida organizacional de las mismas; c) condiciones políticas: resultado de las presiones sociales y lucha por el poder, algunas organizaciones se ven afectadas directamente por el proceso político, en cuanto su jerarquía puede ser totalmente renovada en virtud de los resultados electorales, así las organizaciones del sector privado se ven menos afectadas de manera directa que las públicas, sin embargo deben estar a tono con el clima político; d) condiciones económicas: factores cruciales para la mayoría de las organizaciones al imperar la racionalidad económica resultado de los ideales capitalistas, dichas presiones son importantes sobre muchas organizaciones, sino que en la actualidad para todas, en la lógica instrumental aplanadora en nuestra actualidad, sin afectarlas por igual a todas las partes de la organización, pero si convirtiéndose en crucial punto de quiebre; e) condiciones demográficas: estos factores inciden en el sentido del análisis de mercado, donde los cambios de población son menos predecibles y hacen a la organización más vulnerable; f) condiciones ecológicas: refiriéndose al número de organizaciones con las cuáles tiene contacto y relaciones así como el medio externo en el cual se ubica, componen el sistema ecológico de la organización, además de las condiciones ambientales como el clima, geografía, el medio ambiente físico; g) condiciones culturales: que resultan difícilmente analizar, la influencia de la cultura del sistema que rodea a una organización ejerce un impacto descollante sobre la forma en que opera la organización; y h) condiciones sociales: analizando el intercambio que se suscita entre las organizaciones y la estructura social, así la población que desarrolle una nueva organización, debe estar enterada de las técnicas alternas para la realización de alguna tarea, como lo llevan a cabo las OC's, en donde los enfoques tradicionales están en tela de juicio.

Analizando, que si bien cada una de las condiciones se presenta con mayor o menor grado de influencia, en determinadas situaciones y periodos, no podemos determinar cuál es la de mayor importancia o crucial, esto dependerá del contexto particular de cada organización en relación a su naturaleza, sus objetivos que persigue, sus racionalidades, los actores organizacionales que la conforman, como de su ubicación geográfica entre otros aspectos.

4.2. El contexto organizacional específico-inmediato en las OC´s

Las condiciones específicas o del medio específico: están compuestas por las organizaciones y los individuos con quienes la organización entra en interacción directa (Hall, 1973). Donde ubica por parte de los individuos particulares, como ciertos políticos u otros que independientemente atacan *para bien o para mal* a una organización a causa de males reales o imaginarios, pueden ser muy importantes. En tal lógica refiere como conjunto organizacional, al conjunto compuesto de organizaciones en interacción con una organización central, de donde se visualiza la influencia del contexto organizacional específico.

Bajo este marco, y en una primera aproximación consideramos pertinente catalogar al contexto general como no inmediato y al particular como inmediato, en los cuales las OC´s tienen que interactuar, asimilar y articular sus acciones, y forma de organización, con respecto a las racionalidades que se desprenden del contexto, permitiendo su apertura a otras condiciones sin perder su sentido, identidad y, riqueza organizacional y antropológica, más no así su negatividad a cerrarse, o no lidiar con dichas racionalidades, siendo este, otro problema organizacional que amerita un estudio multi e interdisciplinario en el ámbito de las OC´s, así como también de reconocer que no se tiene un contexto únicamente externo, como hasta cierto punto se considera por lo referido por Hall (1973), sino también un contexto interno a la organización, donde se reconoce la importancia y estudio complejo de los actores organizacionales, en quienes se suscitan diversas racionalidades en atención a sus intereses y comportamientos, implicando el

análisis de la naturaleza formal e informal de las influencias e interacciones y relaciones.

Por otra parte, como se refirió en el apartado del planteamiento de investigación, la situación contextual de las OC's se torna compleja por diversas razones: siendo una de ellas, la presión y tensión contextual, conflictiva y contradictoria, en el sentido de que cada condición contextual imprime en este tipo de organizaciones intereses económicos, funcionales e instrumentales contrarios a los que fueron constituidas, y conflictivas al imponer su autoridad para legitimar a dichas organizaciones, cuando los actores no saben a qué obedecer si a las lógicas o racionalidades impuestas o las que siguen por ser comunitarias. Hechos que nos permiten considerar que en ciertos momentos las OC's son controladas por el ambiente, pero que también pueden influir en él, si bien no en todo el contexto en general, si en ciertas condiciones, principalmente en el diseño de políticas públicas que afecten a las OC's, en donde se considere la inclusión social, organizativa y tradicional particular que sigue la comunidad. Situación que nos ilustra como el movimiento de una OC's de una posición a otra, permite ganar o perder poder en el ambiente.

*¿En qué acabaría la guerra sin un cerebro y,
un corazón que la dirijan?*

Bram Stoker, Drácula

5. Estrategia e implicaciones organizacionales

5.1. Organización y estrategia

Al reconocer que las organizaciones y, las problemáticas que han surgido de ellas en y alrededor del campo organizacional durante la Teoría de la Organización convencional, se han estudiado desde una perspectiva instrumental y hasta cierto punto artificial con la finalidad de perfeccionar sus arreglos estructurales y procesos. Es necesario, para nuestra postura crítica que seguimos en esta

investigación y, en la tarea de hacer inteligibles a las organizaciones a través de la explicación del fenómeno organizacional, hacer análisis integrales y amplios sobre las diversas problemáticas organizacionales que las implican¹⁵, las cuales son cada vez más presentes en el estudio de las organizaciones para comprender su complejidad y no limitarse a análisis artificiales (realidades creadas). Siendo en esta ocasión y atendiendo a los motivos de nuestra investigación la actuación estratégica, la cual es resultado de la toma de decisiones de los actores organizacionales. Situación por la que referimos que la estrategia independientemente de que no se tenga una definición en general, como se abordará en los siguientes apartados, esta es una acción humana¹⁶ compleja inmersa en ambientes contextuales y orientada a lograr resultados intencionales (aunque en la práctica resulten también no intencionales), conscientes y de aspectos controlables hasta cierto grado; enfoque que requiere un análisis integrador y amplio que conlleve respuestas alternativas para la comprensión de los fenómenos organizacionales, otorgando un cuerpo más consciente y elaborado a las acciones que se emprendan.

En tal contexto, la estrategia en su afán de lograr resultados intencionales, tiene importancia en las organizaciones al constituirse como instrumento para hacer frente a las problemáticas¹⁷ y, cambios constantes en los cuales está inmersa, como resultado de los procesos de globalización e internacionalización, que llevan a la modernización de la organización y a enfrentarse a continuos cambios para adaptarse y sobrevivir ante sus condiciones contextuales. Asimismo, por otra parte se reconoce que la estrategia es innata a toda organización, en el sentido de fungir como el arma principal para resolver de la mejor manera sus problemáticas y situaciones de origen interno y externo, y que le garantizan su funcionamiento y supervivencia a través del tiempo.

¹⁵ Otras problemáticas son: el poder, la cultura, los discursos, cambio organizacional, identidad, entre otras.

¹⁶ Indistintamente si es individual o colectiva, es propia de los seres humanos como seres pensantes.

¹⁷ La estrategia no es limitativa a resolver cierto tipo de problemas, es una herramienta de análisis en todas direcciones, como bien se analiza en su desarrollo histórico; para la milicia, la empresa y para toda organización.

Analizando la actuación estratégica per se, tenemos que dicha acción social, nos ubica en el estudio de la organización como proceso, por lo cual el análisis de la estrategia, es pertinente desde una postura crítica e integral en el sentido de reconocer, que las realidades locales tienen efectos específicos en la organización, y distintas en cada una de ellas –ambigüedad organizacional-; y estas permean la estructura organizacional, moldean la personalidad, su identidad e influyen en la acción social de los actores. Acción social que se manifiesta en diferentes formas, siendo una de ellas la acción estratégica que es el resultado de sus decisiones.

Empero, la estrategia en el campo de los estudios de la organización ha pasado por diversas perspectivas que permiten estudiarla y analizarla desde diferentes enfoques y ángulos. Por lo cual resulta pertinente en este apartado analizar el concepto de estrategia, sus enfoques, factores o elementos que la influyen y, sus implicaciones organizacionales que de ella resultan; con el fin tener las bases teóricas que nos permitan entender cómo se diseñan las estrategias y las implicaciones o resultados en la organización objeto de nuestro estudio.

5.2. Estrategia, generalidades y contexto

Al abordar el tema de estrategia, surge de forma inmediata la interrogante ¿qué es estrategia? Cuestionamiento bastante complejo de responder ante los diferentes escenarios teóricos y prácticos en que dicho término ha estado presente, ha sido como de las condiciones que le han dado origen, por lo que ante dicha situación es válido apoyarse en la genealogía como lo refiere (Knights y Morgan, 1999), en donde tenemos que el término de estrategia sea constituido y desarrollado, como producto de pasados que no explican en su totalidad dicho fenómeno organizacional.

De inicio tenemos que dicho término deriva del campo militar, donde era utilizado con fines bélicos para derrotar a sus opositores, reconociéndole gran capacidad al encargado del ejército para actuar de forma exitosa. Hecho que registra, que los

orígenes de la estrategia aparecen por primera vez en la Iliada de Homero, en el siglo IX a. de C., con la narración de la batalla entre arqueros y troyanos, con respecto a los enfrentamientos, las consecuencias mortales, las intrigas y los engaños (Barba, 2001). Palabra derivada del término militar griego *estratego*, para referirse en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra. Donde a la par surge el término *estratagema*, refiriéndose a la idea de ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza.

Posteriormente y, gracias a los éxitos logrados en el campo militar, dicho término se trasladó al análisis de las organizaciones modernas –empresas-, ante la complejidad en la que se enfrentaron alrededor de las décadas de los 60-70's, donde se enfrentaban ante contextos altamente móviles, pasando obviamente por el ámbito de la geopolítica y de las relaciones internacionales (Raymond, 1970), utilizándose el diseño de estrategias corporativas para responder a situaciones de incertidumbre causadas por los factores contextuales del entorno –adaptación del contexto-. Hecho que nos indica referir a la estrategia como el conjunto de acciones (...) que tienen como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro (Barba, 2001: 31). Tal diseño de estrategia referida como corporativa, radicada en términos empíricos en las empresas, siendo hasta la década de los setentas cuando tales experiencias se sistematizan y configuran en el que hacer académico y en las tareas gerenciales¹⁸, resultando distintas teorías que rápidamente fueron adoptadas por las empresas; convirtiéndose en el paradigma necesario y obligado¹⁹, en la forma de pensar de administradores y gerentes.

Si bien, en la modernidad, los antecedentes más remotos en lo referente a la estrategia se tienen con la planeación estratégica registrados en el campo de la administración, en el momento en que Von Newman y Morgenstein (Knights y

¹⁸ En el campo de la administración el diseño de la estrategia era tarea gerencial, en términos naturales ante la desapoderación del conocimiento a los trabajadores, como de reducir su libertad de incidir en las decisiones, aspectos que legitimaban el poder y control en la gerencia.

¹⁹ La difusión del paradigma no fue natural, este se difundió en las universidades en las escuelas de administración como parte de la formación de los futuros administradores, hecho que lo llevo a la s organizaciones.

Morgan, 1991), introducen la Teoría de Juegos en la esfera de los negocios. Esto plantea una paradoja muy interesante que los autores indican: ¿cómo se manejaron los negocios para sobrevivir tanto tiempo sin tener conciencia teórica del concepto de estrategia?

Paradoja, que no pretendemos resolver a fondo en este apartado, pero si limitarnos a argumentar, que ante el hecho de que la estrategia se reduce en las decisiones claves, elementales o detonantes para resolver (o pretender hacerlo) el problema al que se enfrenta, está ya tenía aplicación, aunque de forma intraorganizacional, sin considerar en ese periodo la complejidad del ambiente contextual. En el contexto intraorganizacional (Barba, 2001), la estrategia se centraba con la finalidad de resolver el problema del control de la producción y la organización de la empresa, para emprender su perfeccionamiento. Siendo desde sus raíces el estudio y diseño de la estrategia, centrarse en la parte directiva de la organización, que desde entonces está ha sido permeada por la escuela de los managers, distinguiéndose su discurso estratégico.

En tal sentido, analizando el desarrollo histórico que se tuvo con la Teoría de la Organización convencional, la estrategia siempre fue y es innata a la organización, reducida a la toma de decisiones para lograr en ese momento resultados productivos y económicos; aspectos por los cuáles el término estrategia quedo impregnado con orientaciones económicas y, la adecuación de medios a fines para enfrentar y resolver los problemas primarios relacionados con la producción de bienes y servicios. Situaciones que permearon los estudios teóricos de la estrategia para cumplir tales fines; cómo se observa en las estrategias corporativas que destacan en el periodo de la Administración Científica, de las Relaciones Humanas, Teorías de la Burocracia y el Comportamiento Administrativo.

En otro sentido (y de la cual se reconoce su surgimiento en los estudios de la organización), la estrategia se enfrentó a promover el proceso de cambio de las corporaciones en Estados Unidos, centrándose en una estrategia interorganizacional (Barba, 2001), con la finalidad de hacer frente a los cambios

contextuales en los cuales vive la organización y adaptarse. Sin embargo, los problemas de las organizaciones se complejizaron ante el reconocimiento de los factores externos que influían en ella y que no estaban a su control, así como del incremento de la competencia del mercado internacional, situación que permitió el boom de la estrategia, para que las organizaciones enfrentaran sus situaciones de incertidumbre y aseguraran su supervivencia en el mercado, surgiendo enfoques seguidos a la planeación estratégica, como administración estratégica y dirección estratégica.

Ya con la diversificación de los estudios de las organizaciones, estimulados en la década de los 70's ante el hecho de analizar que no existe una sola forma de organización eficiente –la moderna-, y reconocer que se debe seguir una postura crítica de los mismos, donde no se tiene una Teoría General única, como lo siguen los Estudios Organizacionales, el estudio de la estrategia retoma mayores implicaciones organizacionales para analizar a las organizaciones sin ocultar aspectos que contribuyen a explicar su especificidad organizacional como forma social. Situación por lo cual en nuestra actualidad no se tiene un consenso en su definición, como lo refieren los estudios de Mintzberg (2007), en donde ofrece diversas connotaciones de la misma, ante diferentes escenarios o escuelas teóricas, que en relación a su naturaleza se tienen connotaciones en términos prescriptivos, descriptivos y, en los grupos y actores más que los individuos de donde se crean.

De esto resulta importante señalar que no se tiene un consenso de la definición, debido a sus múltiples interpretaciones y variados enfoques en su estudio al analizarse en diferentes periodos y con diferentes objetivos, tanto a nivel teórico como práctico. Sin embargo, las mismas, es decir, el enfoque estratégico (Arellano, 2004:19-20), se ha convertido en un paradigma que posee especificidades muy claras:

- Su desenvolvimiento en un contexto turbulento, donde la información no es precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre.

- Su definición por la relación sujeto-contexto. Sin embargo, no resuelve todos los problemas, como muchos creyeron, sino solamente relaciones complejas de engranaje entre quien toma las decisiones y la realidad a la que pertenece. La inmunidad del sujeto, en relación con su contexto, no existe.

Cuestión que se refleja en las diversas definiciones que se manejan de estrategia, como se abordan a continuación:

Para Chandler (1962; citado en Álvarez, 2007:8), *“la estrategia consiste en la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”*.

Considerando a Child (1972; citado en Barba, 1990), *“la estrategia puede ser definida como la determinación de las metas básicas y los objetivos de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de localización de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”*.

Retomando a Andrews (1980; citado en Álvarez, 2007:8), *“es el modelo de decisiones de una empresa, que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”*

Para Porter (1980; citado en Álvarez, 2007:8), *“forma de relacionar una empresa con su medio ambiente, que se supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener, de este modo, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”*.

Ansoff et al. (1983:43), consideran 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 cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”*.

En palabras de Thurley y Wood (1983:197, citado en Barba, 1990:59), la estrategia *“es una aproximación consistente sobre el tiempo que es prometido para producir resultado a mediano y largo plazo para un problema en específico”*.

Para Galbraith y Kanzasjian (1986), plantean que *“la palabra estrategia proviene de la palabra griega strategos que significa “el arte de lo general”, así, la concepciones de estrategia se basa en acciones y direcciones específicas que emanan del proceso de formulación de la estrategia”*.

“La estrategia, a su vez, sería la formas más consecuente de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos” (Graham, 1988:38; citado en Arellano, 2004:19).

Ya Knights y Morgan (1989), analizan el discurso en la estrategia, y consideran *“la estrategia como un discurso en sí mismo y, que las corporaciones toman a la estrategia como el medio más adecuado para resolver sus problemas”*; considerando al discurso como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan las formas de relacionarnos y actúan por encima de un fenómeno en particular, teniendo al discurso no como un punto de vista sino una práctica social.

Siguiendo los manuales administrativos, tenemos 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 en Mintzberg, 2007:23).

En otros momentos, Ansoff (1998) refiere que *“una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones, que guían el comportamiento de la organización”*.

Más tarde Ansoff, refiere que la estrategia es una idea que ha estado comprometida con el desarrollo de la empresa, aunque nació en la milicia, como elemento fundamental de ganar-perder la guerra, esta misma connotación se trasladó a las empresas, como ganar más, utilidades, a la competencia, producir más.

De acuerdo a Drucker (1999), *“la estrategia se convierte esencial en los negocios ya que posibilita que la organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible, viendo a la estrategia como la forma en que una organización puede avanzar a sus resultados deseados”*.

“La estrategia, por tanto, es un esfuerzo por encontrar una relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones-contexto, en un mundo esencialmente interrelacionado. La estrategia es una forma de pensamiento complejo, donde las técnicas son, a lo más formas de apoyo” (Arellano, 2004:22-23).

Con Mintzberg (2007) como representante del análisis estratégico, analiza diez escuelas del pensamiento sobre la formación de estrategia; donde las estrategias son palabras que se definen de cierta forma y se aplican de otra; *“la estrategia es un patrón, un plan, posición, programa, o estratagema; todas en el sentido de ser premeditadas o emergentes, o una combinación de ellas”*

Siguiendo a Whittington (2006), *“la estrategia es lo que las personas hacen, considerando la identidad de la organización como el contexto inter y extra, con los efectos que penetra a través de las sociedades”*.

En palabras de Mintzberg (2007), en lo referente a la escuela cultural, refiere que *“la creación de estrategia es un proceso de interpretación social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización”*.

Analizando las definiciones anteriores, tenemos que en el campo de los estudios de la organización, se ha transitado de considerar a la estrategia meramente racional e instrumental, o premeditada con fines instrumentales y económicos

hasta la década de los 60's; a la estrategia emergente, vista como una construcción social (retomando la importancia de los actores organizacionales, principalmente los seres humanos), donde se cuestiona la lógica racional, y se analiza en términos de la ambigüedad organizacional, incertidumbre y complejidad, situación que implica trabajar en periodos de tiempo corto y con estructuras flexibles a partir de los 70's.

Durante esta transición, como lo refiere Barba (2001), resultan diversos planteamientos teóricos referentes a la planeación estratégica, ubicando tres grandes vertientes:

a) la visión ortodoxa: donde la planeación estratégica se considera como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales, considerando que el futuro corporativo es programable; donde su postura se concentra en la formulación de la estrategia como un proceso riguroso de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones en la organización orientada a posicionarla en el mercado. Siendo las decisiones estratégicas responsabilidad de la alta dirección que diseña el plan estratégico para definir el destino de la organización; sus representantes son Ansoff, Henderson y Porter, Boston Consulting Group;

b) visión no ortodoxa de la estrategia: en esta perspectiva la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales, se le tiene como un proceso de construcción social, con carácter político; considerando además la diversidad organizacional y contextual, implicando aspectos del comportamiento emocional de los estrategas, rechazando la noción positivista y reconociendo los valores compartidos de los actores en el análisis, e incorporando la participación de los niveles medios de la estructura; y descubriendo la importancia de la intuición en la dirección que toman las estrategias en periodos de caos, entre sus representantes figuran Child, Mintzberg y Pettigrew; y

c) visión crítica de estrategia corporativa: teoría de la organización; considera que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que consideran a los

administradores y empleados como un mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de las estrategias en las organizaciones, entre los representantes figura Knights y Morgan (1991) con su modelo que establece la relación entre estrategia, discurso y poder.

En este contexto, la estrategia no es propia de la guerra, ni de las empresas modernas para beneficiar intereses productivos y económicos, sino para resolver de la mejor manera los problemas ante los cuales se encuentra la organización, por lo cual su connotación es diversa, en atención a los enfoques de estudio y fines de los mismos. Hechos que nos permiten ubicar que el pensamiento estratégico es particular, y no herramienta de una u otra disciplina.

Así, al seguir en nuestro estudio una postura crítica e integral, coincidente con los Estudios Organizacionales, debemos llevar en ese mismo sentido los problemas organizacionales, como lo es el caso de la estrategia, por lo cual no se deben ocultar aspectos que contribuyen a explicar su especificidad como forma social, sin dejar de lado lo que le da sentido o significación a la organización, los actores organizacionales –los seres humanos-.

En este orden de ideas, a continuación presentamos un cuadro comparativo que resume las tres fases que distinguimos en la transición de la estrategia:

Cuadro 2: DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ESTRATEGIA			
ENFOQUE/ CATEGORÍA	MILITAR	ADMINISTRACIÓN/ TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
Sus fines	Bélicos, de poder-política	Maximización de beneficios, económicos, productivos y competitivos	Sobrevivencia, expansión
Surgimiento	Ante la complejidad de las acciones y el movimiento de recursos de toda índole, para enfrentar la guerra	Ante la competencia del mercado internacional y, la adaptación al contexto	Ambigüedad, complejidad e incertidumbre organizacional
Tipo de	Explícita,	Premeditada, niveles	Emergente, la cultura como

estrategia	premeditada, táctica, engaño	de estrategia (corporativa, operativa, funcional), genérica, competitiva	estrategia, el poder-estrategia
Definición	Movimiento de recursos, fuerzas, coordinación y dirección	Adecuación de medios a fines, acciones para crear condiciones y sobrevivir en el futuro	Proceso de construcción social, con carácter político (el poder al interior de la organización)
Contra que se actúa	Figura el "otro", enemigo	"el otro" en términos de competencia del mercado	No hay "otro", la propia incertidumbre, ambigüedad organizacional, la organización per se
Análisis u orientaciones resultantes		Planeación estratégica, Administración estratégica, proceso estratégico, management estratégico	Pensamiento estratégico, estrategia como cultura, discurso estratégico
Quién la diseña, en quien radica/decisión	Los altos mandos, superiores/individual	Los directivos, administradores, gerentes/individual	Todos los actores organizacionales/colectivo
Visión del individuo	Objeto, recursos	Objeto, recursos, engranajes	Sujeto, actores organizacionales, reconocimiento del individuo
Pensamiento	Influencia moral, racional, intuición	Racional instrumental	Multiracional, intuición, subjetividad
Tiempo	Largo y corto plazo	Largo plazo	Corto plazo
Sentido-Acción	Ofensiva y defensiva (activa y reactiva)	Defensiva (reactiva)	Ofensiva y Defensiva (activa y reactiva)
Variables y naturaleza	Pocas variables	Un mayor número de variables (pero racionales)	Muchas variables, amplitud-reflexiva
Resultados	Cuantitativos	Cuantitativos	Cualitativos
Orientación teórica	Visión ortodoxa	Visión ortodoxa	Visión crítica, no ortodoxa
Organizaciones objeto	Gobierno, ejército	Empresas industriales	Diversidad de organizaciones
Relación con otras disciplinas		Economía, Finanzas, Administración, Ingeniería Industrial	Ciencias sociales, Antropología, Psicología, entre otras
Autores	Sun-Tzu, Napoleón, Antoine-Henri de Jomini, Carl Von Clausewitz	Chandler, Ansoff, Andrews, M. Porter, Drucker, Mazzolini, Child, Pettigrew, Mintzberg.	Knihts y Morgan, Whithintong, Barba y Montoya, Arellano

Fuente: Elaboración propia, en relación a las propuestas teóricas de los autores en dicho desarrollo histórico

De lo anteriormente abordado, podemos ubicar en términos generales el objeto de la estrategia en las organizaciones, en diferentes sentidos y orientaciones, denotando además diversos intereses o problemas que se pretenden solucionar con la estrategia en las organizaciones, desde su surgimiento con fines bélicos,

como con fines instrumentales netamente económicos durante casi todo el siglo XX con la organización moderna, como en la idea de hacer más inteligibles a las organizaciones para especificar sus particularidades y comprender la realidad organizacional que realmente viven. En este contexto, al referirnos a la estrategia, o actuación estratégica, notamos que existe una diversidad de estudios, enfoques, tipologías, en relación al contexto donde surgen y operan. Así, para nuestro estudio resulta importante señalar en este apartado, la postura que nos apoyará a lograr nuestros objetivos planteados, por lo cual retomamos aquellas definiciones que siguen una orientación crítica e integral, coincidente con los Estudios Organizacionales, y las cuáles nos dan argumento a nuestro análisis:

(...) *“la estrategia como un discurso en sí mismo y, que las corporaciones toman a la estrategia como el medio más adecuado para resolver sus problemas”*; considerando al discurso como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan las formas de relacionarnos y actúan por encima de un fenómeno en particular, teniendo al discurso no como un punto de vista sino una práctica social (Knights y Morgan, 1989)

“La estrategia, por tanto, es un esfuerzo por encontrar una relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones-contexto, en un mundo esencialmente interrelacionado. La estrategia es una forma de pensamiento complejo, donde las técnicas son, a lo más formas de apoyo” (Arellano, 2004:22-23).

Siguiendo a Whittington (2006), *“la estrategia es lo que las personas hacen, considerando la identidad de la organización como el contexto inter y extra, con los efectos que penetra a través de las sociedades”*.

Mientras para Mintzberg (2007), en lo referente a la escuela cultural, refiere que *“la creación de estrategia es un proceso de interpretación social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización”*.

Considerando en nuestro trabajo una visión amplia y compleja de la estrategia y, actuación estratégica en la organización, sin descartar o restar importancia a las

demás visiones; asimismo en la consideración de la importancia que tienen las características o propiedades de las organizaciones comunitarias, como lo es la cultura y tradiciones.

5.2.1. Factores o elementos a considerar en la estrategia

Al revisar las diversas definiciones, sus diferencias, tipologías y los enfoques dentro de su devenir histórico, tenemos que existen distintos factores o condicionantes que influyen para su consideración, definición, análisis, comprensión y estudio; por lo tanto no son mecanismos directos o determinísticos para lo cual se busque su estandarización. En un inicio, debemos reconocer en qué tipo de organizaciones se van a desarrollar; considerar sus racionalidades e instituciones para así establecer los resultados a lograr (racionalidad instrumental, social, ambiental, afectiva, política, etc.), o por lo contrario si los objetivos o fines son ambiguos; el alcance de las problemáticas que se pretenden resolver, su naturaleza, el tipo de organizaciones en donde se establecerá la estrategia, sus formas de organización, su estructura formal e informal operante, conocer las características y perfiles de las personas en quienes radica la estrategia. Si bien son y, seguirán siendo muchos los factores a considerar, debemos tener la capacidad de identificar todos y cada uno de ellos que tengan relación directa e indirecta con la estrategia. Dentro de cada organización encontramos problemáticas diferentes y particulares que demandan procesos de solución y estrategias diferentes.

Al considerar la diversidad de factores o condicionantes ante las cuáles debe responder la estrategia, podemos cuestionar y dejar en debate lo que argumenta Graham (1988), *“el concepto estratégico tal vez sea uno de los nichos más poderosos del modelo de la decisión racional”*; siendo el problema de la estrategia, su racionalidad, fuertemente debatida y cuestionada.

El cuestionamiento de si la estrategia es meramente un acto racional, se hace presente en el sentido de reconocer que estamos inmersos en un mundo tremendamente más complejo, donde los medios no necesariamente son

técnicamente adecuados, donde los fines pueden ser discutidos como valores entre diversos seres humanos y donde se ubica al ser humano, pensante y racionalmente limitado, en el centro de todo este complejo movimiento (Arellano, 2004:20).

Ubicando con lo anterior, la importancia del estudio del ser humano en la estrategia, en relación al sentido que ellos le dan a su acción social, la cual está fuertemente permeada por la ambigüedad organizacional que registran las organizaciones, como se señaló en el planteamiento del problema. Y al considerar que *“en términos de poder, el discurso estratégico le permite a los estrategas la posibilidad de convencer a los actores organizacionales, para aceptar e implantar sus estrategias”* (Knights y Morgan, 1989).

La estrategia, por tanto, *“es un esfuerzo por encontrar una relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado”* (Arellano, 2004:22-23), y no de las orientaciones tradicionales que se pretenden instaurar. De esta forma, tenemos perspectivas que procuran establecer la naturaleza de la racionalidad otorgándole un espacio dentro de los distintos ámbitos de la realidad. Tanto la decisión racional como organizacional, al igual que la decisión política o burocrática, comienzan a entender que se requieren unas a otras, pues aisladamente explican con certeza sólo parte de un fenómeno específico. Denotando así a la estrategia como una forma de pensamiento complejo, donde las técnicas son, a lo más, formas de apoyo (Arellano, 2004:22).

Con esto, pensamos al igual que Arellano (2004), que se ha comenzado a abrir el camino para integrar los enfoques de la decisión con el sujeto real. Contrario a los diversos estudios que se desarrollaron de los distintos tipos de estrategias, debemos reconocer que han olvidado todo aquello que le da significación a los actores directos de la organización, es decir el carácter humano, por lo cual dicho análisis lo retomamos en nuestra investigación que pretendemos emprender.

A continuación, abordamos de forma breve algunos de los factores que influyen en la estrategia, siendo una primera versión para nuestro sustento teórico y resta finalizarlo.

5.2.1.1. La personalidad y su influencia en decisiones que conforman la(s) estrategia(s)

Se retoma la personalidad, al considerar que el sentido que le dan los individuos a sus acciones sociales (una de ellas la estrategia), están influidas de las situaciones contextuales con la que ellos se desenvuelven en la organización. Asimismo en la lógica de analizar que los seres humanos son seres singulares, participantes activos (Aktouf, 1992:410), de deseo y pulsión, objeto y sujeto, y no simples robots o *engranajes de máquinas* sin propósitos como lo refiere el paradigma cibernético con respecto al control (Hofstede, 1978:452), o brazos mecánicos que actúan o se comportan de manera instrumental, para nuestro análisis con respecto a la relación estrategia (en la toma de decisiones)-organización, vinculamos tales situaciones en la influencia que tiene la personalidad –aspecto subjetivo- de los directivos o dirigentes; como lo aborda Andrews (1977:259), “*es un hecho que la personalidad individual influye bastante en los asuntos de la empresa*”. Esto, al ser los directivos las personas quienes por el cargo, responsabilidad y autoridad que presentan en la organización, radica en ellos definir la estrategia –reducida en toma de decisiones- para resolver las problemáticas que enfrenta la organización, ya sea de forma interna o externa y, su intervención no es del todo meramente racional instrumental-funcional, actúan o se comportan de acuerdo a sus creencias personales, su individualidad y personalidad, es decir, su aspecto subjetivo (intuición, preferencias personales) permea a toda la organización, ello debido a que en su puesto o rol organizacional no se tienen del todo instrumentadas o reglamentadas sus actividades y problemas o conflictos que deberán enfrentar, implicando con ello no conocer del todo cómo ejecutarlas al tener estas un carácter no rutinario, y complejas,

dándoles así absolutas libertades de actuar y pensar conforme no se alejen del logro de los objetivos que persiguen las organizaciones.

Ante su forma de actuar, decidir o comportarse ante dichas problemáticas y, al no existir reglas o procesos de cómo resolverlas, existen diferentes formas de explicar y analizar su comportamiento, siendo una de ellas y quizá la que impregna todo su comportamiento y que permea a toda la organización, su personalidad, la cual refiere Claude (1989:3), como la característica más esencial del hombre a nivel individual y que, separado de todos los otros hombres no se asemeja totalmente a ninguno, se comporta de manera que le pertenece sólo a él; siendo esta *“la configuración única que toma, a lo largo de la historia de un individuo, el conjunto de los sistemas responsables de su conducta”* (Claude, 1987:7), en el mismo sentido Allport (en Claude, 1989:7), refiere que *“la personalidad es la organización dinámica, en el individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su entorno”*. Presentándose así (...) *como un estilo a través de y por la conducta (...)* (Claude, 1989:7). De lo anterior se reconoce que la forma de actuar de los individuos y para nuestro caso de los directivos, líderes o dirigentes²⁰, están determinados en gran parte de su personalidad, como el conjunto estructurado responsable de su conducta; en donde los factores dinámicos de la conducta, son los que mueven y hacen diferentes los comportamientos del individuo.

En este sentido, es imposible interpretar la conducta del individuo sin hacer intervenir el medio social o los medios sociales que ejercen sobre él, sus demandas y sus determinaciones. Así la sociedad es un conjunto de instituciones cuyos efectos sobre la personalidad, lejos de ser tan sólo negativos e inhibitorios son, por el contrario positivos y creativos (Claude, 1989:45), en donde también se reconoce la correlación con el tipo de cultura en la que se desarrolla el individuo, como lo abordan las investigaciones de Ruth, Benedict, Margaret, Mead, Lintan, Levi Strauss (Claude, 1989:45). Por lo que se tiene que *“la personalidad es un*

²⁰ Reconociendo a los directivos o dirigentes por la estructura formal, mientras para la estructura informal tienen lugar los líderes.

constructo con el cual se designan comportamientos percibidos como componentes de una identidad, como provenientes de una causa interna, y dotados de organización y estructura” (Smith R, et al., 1984:568). Es una organización de caracteres que funcionan en cierta forma y que interactúan con el ambiente (Smith R, et al., 1984:569).

Al margen de los planteamientos anteriores, es importante señalar que dependiendo de la personalidad del dirigente, líder o directivo será la forma de (actuar y comportarse) dirigir, controlar, planear, organizar y coordinar las actividades que se suscitan en el interior de las organizaciones, independientemente de la estructura formal o informal establecida, siendo una de dichas actividades la actuación estratégica. En tal lógica, la personalidad de los directivos traslapa el orden burocrático y funcional (la estructura formal e informal que sigue la organización) con lo afectivo o viceversa, desdibujando así la naturaleza de las estrategias que deberían seguir por la racionalidad de la organización. Corroborándose con ello la premisa de la visión cultural (...) que expone Dahlgard-Park (2008:105, citado en Berry et al., 1988) de que todas las ideas sobre las organizaciones y las cuestiones conexas se construyen socialmente a través de los procesos de creación de sentido de los miembros de la organización; estableciendo relación directa con la visión cultural al notar la influencia de los aspectos culturales, y en particular de la personalidad de los directivos(..) (Dahlgard-Park, 2008:105; citado en Ansari y Bell, 1991). Ante el estudio de la personalidad, y su influencia en la toma de decisiones que conforman su estrategia, el funcionamiento carismático de directivos, líderes o dirigentes, se fundamenta en la encarnación personal de los objetivos o los valores de un grupo y, en ocasiones, hasta de una organización.

De todo lo anterior, el estudio de la influencia de la personalidad de los directivos, líderes o dirigentes en nuestra propuesta de investigación con respecto a la actuación estratégica, es recomendable hacerlo desde un enfoque psicoanalítico. Consistente en el estudio de las organizaciones desde una perspectiva inusitada

del comportamiento, y ya no ser fundamentada en la acción racional sino en el tema del inconsciente (siguiendo a Freud, la estructura de la personalidad considera al YO, ELLO y SUPER YO), enfoque surgido en la década de 1940 por un grupo de psicólogos ingleses, representado en su origen por Bion (1980, citado en Rendón, 2009)) y Jacques y Menzies (1980, citado en Rendón, 2009), quienes retoman el psicoanálisis como una vía alterna de explicación del comportamiento de los individuos dentro de la organización, retomando principalmente la aproximación psicoanalítica propuesta por Melanie Klein (1984, citado en Rendón, 2009), la cual se enfoca en los primeros desarrollos de la personalidad. Dándose así a la tarea de investigar la manera en que la personalidad del dirigente afecta al funcionamiento de la organización, cómo lo ha realizado Arnaud (2004:29) quien refiere que *“los individuos utilizan inconscientemente los procesos, funciones y roles organizacionales en los que ellos participan para reforzar los mecanismos de defensa contra la ansiedad, en particular contra el regreso de angustias paranoicas y depresivas”*, o el estudio de Kets de Vries (1984), referente a estudios sobre aspectos patológicos de los dirigentes y el impacto que ellos tienen en las decisiones, en las políticas y en la cultura de las organizaciones.

Si bien hasta aquí hemos referido la trascendencia del estudio de la personalidad en la relación con la estrategia, resulta importante que dicha influencia no es generalizable para cualquier tipo de organización, se tendrá mayor pertinencia en organizaciones hasta cierto punto nuevas (en donde no se tiene del todo configurada sus funciones y estructura organizacional), tanto para el sector privado como para el sector público, como también en empresas familiares, comunitarias, cooperativas, y en aquellas del sector público en donde los directivos tienen un mayor grado de libertad de actuar, debido a que sus actividades no están del todo reglamentadas y no tienen quien los controle de forma directa.

5.2.1.2. El contexto organizacional, la naturaleza de la problemática a resolver

La organización no sólo tiene un contexto, sino también una configuración interna; hecho que nos implica incorporar al análisis la importancia de los factores subjetivos en la construcción de la estrategia organizacional, como lo realiza Bowman y Asch (1987), Knights y Morgan, 1997, Barba y Montoya (2010), al considerar esta como un proceso de organización más que racional, complejo, y multiracional. La estrategia en las organizaciones se construye dentro de un mundo conflictivo, complejo, dinámico e impredecible, aunque sustenta, como piedra angular de su pensamiento, el convencimiento de la construcción, la incidencia y la lucha por crear, amparada en un proyecto político o social (Arellano, 2004:28).

Al reconocer la ambigüedad organizacional, notamos la complejidad en el análisis de los problemas, al revisar que no es del todo determinística tal influencia, sino relativa, apareciendo varios cruces contextuales para analizar y lograr entender la problemática para decidir sobre la forma de su solución. Esto nos estimula a realizar análisis integrales de las problemáticas ante los contextos interactuantes. Así la complejidad organizacional se presenta como un objeto teórico incierto en el que conviven, en lucha permanente, estructura y evento: el continuo proceso de orden/desorden/organización (...) (Ibarra, 1990:23).

5.2.1.3. La estructura organizacional -formal e informal-, y su relación con la estrategia

Bajo la misma línea de incorporar al hombre en el estudio de las organizaciones y, en particular en nuestro caso en la estrategia y la estructura organizacional, resulta importante estudiar la incidencia que tienen por sí mismas las estructuras formales e informales operantes en la organización con respecto a la actuación

estratégica²¹. Lo anterior en el sentido que por estructura, la toma de decisiones tiene una u otra forma de ponderarlas y seleccionarlas, por lo que se seguirá tal lógica, desde en quién recae, como se le va a ejecutar, cómo debe ser determinada, establecida y comunicada, los tiempos y las formas en que se le debe dar seguimiento.

Ante la situación de la definición, de una estructura de manera formal como informal de la forma de trabajo, con los puestos y actividades establecidos que deben desempeñar los miembros de la organización, se implica un ordenamiento que trae consigo el establecimiento y alineación de objetivos y procesos, considerando las relaciones de subordinación, responsabilidad, coordinación y autoridad. Resultando de entrada el diseño de la estructura organizacional una estrategia per se, como el camino o ducto que permea el sentido de la estrategia, al ubicar en quienes debe recaer dicha tarea y la forma en que se debe proceder, esto al ser un medio por el cual los miembros de la organización (en su mayoría los directivos con respecto a la estructura formal y los operativos en la estructura informal) se organizan, coordinan y regulan sus actividades para el logro de los objetivos.

De lo anterior, es notable la incidencia de la forma de actuar estratégicamente en la organización dependiendo de la estructura formal establecida o de la informal operante, pues si bien se tiene una formal en la realidad organizacional opera otra. Esto también nos da suficientes elementos teóricos en la tarea y debate del análisis estratégico en las organizaciones, por lo que antes de conocer la estrategia que se aplica o aplicó debemos considerar la estructura organizacional operante, por otro lado esto sería motivo de incongruencias (efectos negativos) para que una estrategia no pudiera tener aplicación o aceptación en una organización, o bien causar confusiones implicando un rechazo a su aplicación y aceptación.

²¹ En este sentido también resulta trascendental para un mejor análisis de la estructura organizacional el estudio de la escuela estructuralista con origen en la década de los setentas, tanto con la perspectiva de Parsons (1956) y de la contingencia Woodward (1958) y Pugh, Mansfield y Warner (1975), Mintzberg (1983).

Lo anterior en el sentido de la relación de los puestos de trabajo en las organizaciones, y el poder que estos tienen, tanto formal e informal, esto en el sentido de lo abordado por Knihgts (1992), donde refiere que (...) *“la dirección de las organizaciones detenta el ejercicio del poder, el cual les permite imponer las condiciones en las que se deberán realizar las tareas de la organización”*. Ubicando la estrategia desde la perspectiva de poder, figura Child (1972; citado en Barba, 1990), quien enfoca su atención hacia quienes poseen el poder de decidir en la estructura organizacional y hacia los límites de ese poder impuesto por el contexto operacional y hacia los procesos de elaboración de estrategias. Analizando el proceso de negociación y conflicto, de las decisiones, tanto con lo que tienen mayor poder que denomina coalición dominante, como los que no tienen poder e influyen en la modificación de planes y decisiones. En la misma lógica, tenemos el estudio de Ibarra (1990), al retomar el Análisis Estratégico de las Organizaciones como una aproximación al estudio del poder en las organizaciones; analizando que *“la estrategia supone necesariamente a la estructura y al evento estableciéndose como sistema relacional complejo. Porque la estrategia se institucionaliza en la estructura para defenderse del evento; porque el evento actúa como elemento reorganizador y complejizador de la estructura al afectar la estrategia”* (Ibarra, 1990:28).

Aquí también, resulta pertinente analizar la institucionalización de las elecciones estratégicas que se ha logrado en la organización, como lo aborda Knights y Morgan (1991), como un *“proceso de apropiación, interpretación e institucionalización de los postulados estratégicos en la organización”*, independientemente de la estructura, analizando si por su institucionalización se predomina el interés con decisiones que tomen beneficios con tintes más económicos, de responsabilidad social –lo comunitario-, de política o poder, de tecnología, entre otros.

5.2.1.4. La estrategia como una proyección de preferencias, implicaciones sociales y morales

Al reconocer que la estrategia no sólo es una elección económica, tienen cabida otros aspectos que influyen en ella (otras racionalidades), esto después de reconocer que la actuación estratégica es en sí, una acción social, a la cual le dan sentido los individuos que conforman la organización y quienes toman las decisiones que comprenden la estrategia. Siendo la racionalidad afectiva la que entra en acción, más en situaciones complejas y críticas²², donde no se tiene el tiempo suficiente para analizar las problemáticas; tal racionalidad implica que los directivos, dirigentes o líderes, estén influenciados en ciertos momentos por lo que personalmente desean hacer, sus deseos, preferencias personales, afectando las elecciones de decisiones a tomar y ejecutar; un estudio de ello lo realiza Andrews (1977:138), al analizar la estrategia como una proyección de preferencias.

En relación a las implicaciones sociales y morales en la elección estratégica (que en un momento los analizó Andrews, 1977), esta se tiene en el sentido de que por no afectar a la sociedad o por seguir respetando el compromiso de trabajo que se estableció quizá desde su inicio con ella, la estrategia o en particular las decisiones que las comprenden deben respetar o ajustarse a tales situaciones, siendo un tirante que limita hasta cierto punto la libertad de decidir.

5.2.2. Implicaciones organizacionales de la estrategia, directa e indirectas

De todo lo abordado anteriormente, se ilustra una tarea compleja para el análisis de la estrategia en las organizaciones -el análisis estratégico-, si bien hasta aquí nos hemos centrado en el primer momento, consistente en la determinación de la estrategia, sus factores que la influyen, y situaciones complejas y ambiguas ante las cuales deben accionar. El análisis estratégico no debe limitarse a esta primer etapa, también debe ir a las etapas posteriores, cuando la estrategia ya tuvo aplicación, para analizar los resultados obtenidos, independientemente si

²² Entendemos como eventos o situaciones críticas, objeto de nuestra investigación, las situaciones en que las organizaciones están en riesgo de continuar con sus operaciones.

fueron positivos o negativos, si fueron en relación a lo considerado en la toma de decisiones, o indagar sobre otras implicaciones organizacionales que resultaron de su aplicación. Ilustrando así un proceso cíclico, denominado por Barba (2001:31), *“ciclo estratégico organizacional, en donde se establece una relación en espiral entre la incertidumbre causada por el entorno (evento), la creación de las condiciones para reducir dicha incertidumbre (estrategia corporativa) y la modificación de los arreglos estructurales (estructura organizacional), relación dinámica, ante la modificación estructural y el entorno organizacional contribuyen a la generación de un nuevo evento o nueva incertidumbre”*, ante la cual debemos actuar. Postura, que retoma nuestra investigación para analizar tanto las implicaciones organizacionales directas e indirectas, tanto a nivel de los actores y en la organización en diferentes sentido y niveles, para abordar la explicación del fenómeno organizacional; implicaciones que se manifiestan en diversos sentidos y, no de la misma forma o sentido en que se tenía considerada la estrategia.

El análisis que proponemos, quizá hasta cierto punto debe ir en el mismo sentido de analizar los factores o elementos que conforman la estrategia, para permitir penetrar la complejidad organizacional en una dimensión que pretende articular al hombre, a la organización y a la sociedad más allá de los límites artificiales que las orientaciones tradicionales han permitido instaurar (Barba, 1990). En relación a las implicaciones organizacionales directas, tenemos aquellas que se pueden apreciar de forma objetiva y concreta; como la generación de nuevos eventos, contextuales u organizacionales; así como efectos estructurales (las estrategias producen una incierta resonancia en la estructura, Barba, 2001:4), en procesos, en reglas, normas, políticas, redefinición de objetivos a corto y largo plazo, generando con ello nuevos eventos, eventos contextuales que constituyen problemáticas organizacionales particulares.

Por la parte de implicaciones organizacionales indirectas, tenemos que son aquellas de carácter subjetivo, que no se pueden observar de forma directa; entre ellas, afectaciones en la identidad organizacional (se puede fortalecer o

quebrantar), la cultura con la introducción de otros valores; la institucionalización de ciertos principios, procesos y racionalidades; y el discurso estratégico.

Nutriendo con lo anterior, la idea de Brunsson y Olsen (2007) al referir que no tenemos tanta libertad para poder elegir las formas de organización; y en relación lo referido por Knights y Morgan (1991:251), que la emergencia y reproducción de la estrategia como un elemento esencial en el discurso managerial debe estar ubicado *en cambios específicos en las organizaciones y la subjetividad de gestión*, ya que es un mecanismo de poder que *transforma a los individuos en determinadas clases de sujetos* que aseguran una sensación de bienestar a través de la participación en las prácticas estratégicas.

El *conflicto sobre la estrategia tanto*, es algo más que una cuestión de política profesional y la competencia del mercado. Toca en el mismo sentido de lo que es ser humano, así como tener efectos que fácilmente legitiman las relaciones prevaleciendo desigualdad y privilegio en las organizaciones e instituciones contemporáneas (Knights y Morgan, 1991:251).

Esto implica centrarse en la estrategia corporativa como un conjunto de discursos y prácticas que transforman los gerentes y empleados por igual en los sujetos que aseguran su sentido de propósito y de la realidad mediante la formulación, evaluación y realización de la estrategia (Knights y Morgan, 1991:251).

Logrando con lo anterior, como lo señala Barba y Montoya (2012), la incorporación de aspectos subjetivos que antes eran combatidos por los campos convencionales de la administración y la teoría de la organización como: el poder, la subjetividad, la complejidad y la ambigüedad.

5.2.3. Alcances y limitaciones de la estrategia

Debemos esforzarnos que la propuesta de la visión de la estrategia en términos críticos, garanticen la resolución de los problemas que analiza, y satisfagan la multiplicidad de intereses y objetivos del conjunto de los integrantes que

conforman la organización, contribuyendo al estudio de la complejidad de las organizaciones, conociendo sus especificidades para poder enfrentar los retos que el imponen estos procesos. Hechos, que nos obliga a estudiar a la estrategia desde una perspectiva más amplia, integral y avanzada, considerando la complejidad a la que atiende, sin perder la riqueza de su naturaleza, integral y totalizante, ni ser reduccionistas a simples técnicas.

Mucho se ha escrito sobre los factores que incluyen en la estrategia, así como de su creación y en cierto punto de su determinación, pero también es importante analizar las implicaciones organizacionales que traen las estrategias, como generadoras de nuevas pulsiones, de contextos, de modificación y cambio organizacional, aspectos más subjetivos que objetivos que trascienden en un alto nivel. Implicando un estudio integral, a priori y posteriori.

Al reconocer que existen diversas formas de organización en la sociedad contemporánea, y que sus realidades contextuales las influyen de forma trascendental, tenemos que éstas siguen principios particulares en relación a sus problemas estructurales, procesales y contextuales, donde la estrategia sigue otras racionalidades, situación que nos permite tener otras connotaciones de la estrategia, como el medio para resolver sus problemas a los que enfrentan. Con esta orientación podremos colaborar en entender y apoyar a las organizaciones que no tienen como eje fundamental la persecución de la ganancia como eje central, y su forma de organización dista ser una organización clásica. Logrando entender cómo se suscita la problemática organizacional referente a la estrategia, con sus particularidades contextuales. Como lo indica Clarke y Monkhouse (1994, citado en Barba y Montoya, 2012), (...) la presencia de nuevos modelos de organización, han motivado la reformulación de los postulados tradicionales de la planeación y la estrategia que habían dominado en las empresas (...).

La estrategia cada vez más toma relevancia en el estudio de las organizaciones, ante las situaciones de incertidumbre, y complejas; develando con ello propiedades de las organizaciones que no se lograban en la teoría de la

organización convencional, como ambigüedad, no todo era racional, la identidad, cultura, su flojo acoplamiento entre sus unidades y ante su contexto.

TERCER APARTADO: NUESTRO MARCO METODOLÓGICO Y ESTUDIO DE CASO

¿Organización, la organización o lo organizado?

Nuestro fenómeno organizacional en estudio, bases o sustento metodológico y aproximación al caso de estudio

Si en la cabeza está el buen final, hay que hacerlo...

Bernardo García P. (Ixtlán de Juárez, Oaxaca)

6. ¿Qué ruta, qué método, qué técnicas de investigación utilizar para nuestra búsqueda de conocimiento?

Retomando nuestros principales conceptos teóricos abordados, como nuestros objetivos y preguntas de investigación formuladas (necesidades inherentes de la investigación), acerca de conocer y comprender las implicaciones organizacionales de las estrategias en las organizaciones comunitarias; y más allá de seguir las tradiciones metodológicas específicas (cuantitativas o cualitativas) para acreditar mayor certeza o confiabilidad (aceptación) en círculos académicos; es necesario en esta parte de nuestro trabajo, definir la perspectiva, o ruta metodológica que nos permita acercarnos y comprender la realidad organizacional particular que deseamos estudiar. Dicha comprensión será resultado de un proceso complejo que inicia desde la obtención de datos empíricos, y su posterior análisis y síntesis.

En tal contexto, es importante señalar que la investigación que pretendemos emprender es de enfoque organizacional, resultando trascendental referir que los

Estudios Organizacionales emergen con una orientación crítica, por lo que a raíz de sus orígenes se permea toda una metodología como a continuación se detallará en líneas posteriores. De esto, es necesario exponer en este apartado las bases o el sustento metodológico, y técnicas de investigación que se han considerado seguir en atención a nuestras necesidades epistemológicas y ontológicas.

Resaltando que a través del estudio de caso y, teniendo como guía los objetivos y preguntas de investigación planteadas en el primer apartado, abordaremos la estrategia y sus implicaciones organizacionales a partir de la relación entre la forma de determinar la estrategia a seguir según las problemáticas a las que se enfrenta la organización y los resultados organizacionales que la misma acarrea después de haberse tomado ciertas decisiones en su ejecución, analizando tanto los resultados o acciones directas y esperadas, como las indirectas, enfatizando los aspectos subjetivos como identidad, cultura y discurso estratégico, realizando para ello un análisis comparativo y cronológico del presente organizacional que vive la organización y su historia, tomando como referencia los momentos de situaciones críticas en donde se ponía en duda la continuidad operativa de la organización, así como la confrontación entre la visión formal de la organización como la percepción informal de los actores de la misma. Para finalmente y en relación a la problemática analizada, se iniciará con el análisis del cambio organizacional que arroja la actuación estratégica de forma indirecta.

6.1. ¿Qué ruta metodológica o método debemos seguir?

Quizá después de desarrollar las propiedades, características y criterios de las organizaciones comunitarias, la respuesta a esta pregunta sea directa, pero antes de desarrollarla y redactarla debemos analizar la postura que tomamos en relación a nuestra investigación y ante el enfoque organizacional que pretendemos empeñarnos a seguir como base de los Estudios Organizacionales. Que en palabras de Calás y Smircich, (1999), ya en nuestros escritos, lecturas, y citas, fijamos cierta significación, independientemente de la postura o situación que adoptemos posteriormente.

En este contexto es importante señalar, que los Estudios Organizacionales velan no por una teoría sino un diálogo o punto de enlace (Montaño, 2004:29) de diversas teorías de las ciencias sociales que nos permiten explicar y comprender el fenómeno organizacional complejo al que nos enfrentamos como investigadores. Ante tales situaciones en nuestro campo organizacional se han consolidado los dos métodos clásicos de investigación en el campo científico, tanto de forma separada como complementaria, en los momentos donde la investigación organizacional lo amerita, esto sin ponderar uno u otro como el mejor, pero si se ha destacado la importancia cada vez en mayor nivel que asume el método cualitativo en el terreno organizacional y en particular el estudio de caso, mismos que adoptamos en nuestra investigación por su naturaleza, y debido a que se centra en el análisis del estudio de caso, que en particular siguen los Estudios Organizacionales y, por los cuales se caracterizan de otros enfoques ante sus razones y argumentaciones que en líneas siguientes se abordan.

Si bien hasta nuestra actualidad, el debate entre una u otra metodología (cuantitativa-cualitativa) aún continúa presente (y en algunas áreas del conocimiento no consolidadas con mayor energía), y sin demeritar sus argumentaciones, nos es preciso señalar, que la postura que adoptamos en esta investigación se guía más que el sentido de identidad de los EO también en relación y con más fuerza en el sentido de utilizar los métodos e instrumentos que resulten congruentes con el problema y las preguntas formuladas a una parte específica de la realidad organizacional que estudiaremos; reconociéndose la necesidad de la comprensión organizacional desde una postura abierta, complementaria e incluyente (Bryman, 1989).

6.2. La prioridad del método cualitativo en el escenario organizacional

En relación a nuestra tarea que como investigadores nos hemos fijado en particular en este trabajo, consistente en conocer y comprender las implicaciones organizacionales desencadenadas de la actuación estratégica de los actores, una

perspectiva que nos da suficientes argumentos para lograr con lo cometido lo es el seguimiento de una metodología cualitativa, cuyo objetivo como bien lo refiere Ruiz (1999) radica en la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurado, un procedimiento más inductivo que deductivo, *y con una orientación holística y concretizadora, centrándose más en la comprensión que la explicación, así como desde una mirada interna que externa.* (las cursivas son agregadas por el autor).

En el escenario organizacional la pertinencia del método cualitativo se da por distintas argumentaciones; quizá siendo la de mayor peso el hecho de reconocer que las organizaciones y los fenómenos organizacionales por su naturaleza son complejos, y su estudio involucra distintas variables; por lo que no siguen una secuencia lineal o de causalidad como lo orienta la metodología cuantitativa, donde predomina la explicación y la medición, siendo lo trascendental la comprensión como lo sigue la metodología cualitativa; ante tales hechos el enfoque organizacional ya no seguía una orientación pragmática y funcionalista, sino por el contrario una orientación crítica, por lo que el método cuantitativo en ciertas situaciones ya no se correspondía con los diversos aspectos organizacionales que se estudiaban, más que medirlos y notar cierta determinación se pregonaba por la comprensión, tanto de los temas de poder, conocimiento, identidad, cultura, entre otros. Entrando en acción no sólo construir una gran teoría para su explicación, sino lograr la interdisciplinariedad del área, permitiendo con ello la adopción de metodologías propias y particulares de las distintas disciplinas que convergen.

Esto nos muestra que se ha pasado de un campo de conocimiento donde se requerían, soluciones, métodos o formas precisas (razonamiento positivista) de resolución de problemas para el ámbito gerencial y corporativo, donde se podían hacer abstracciones en los estudios, y estudiar ciertas partes, como lo ilustraron los teóricos del campo de la Teoría de la Organización con enfoques clásicos; a un campo de discusión y debate amplio que más que recetas precisas deja amplios

debates (diferentes teorías y perspectivas) y considera un estudio integral (holista) o en su conjunto de la organización, centrándose principalmente en los actores organizacionales y no sólo en las élites. En tal situación el estudio del comportamiento de los actores-humanos a partir del marco del actor como referencia como lo señala Weber, le concierne al método cualitativo al tomar una referencia fenomenológica.

Por otro lado, la pertinencia por el método cualitativo radica en el sentido de, que en los EO junto con la ruptura paradigmática, de la que es autor Silverman (1970), se posibilitó la observación de una variedad de organizaciones, y una variedad de organizaciones exige una variedad de metodologías (Heydebrand, 1973), o una hibridación entre ellas, como etnometodología, fenomenología, tipos ideales, estudios comparativos, entre otros; aspectos por los cuales la investigación cualitativa se caracteriza por ser multiparadigmática (...), que cuenta con tal variedad de paradigmas, métodos, técnicas, instrumentos y estrategias de análisis a los cuales se recurren para realizar los estudios (Denzin y Lincoln, citado por Rodríguez, et al., 1996).

Finalmente optar por métodos cualitativos, no ha sido un proceso determinístico, sino ha sido a coalición de las teorías y adopción de paradigmas en el área organizacional, como lo son de tipo subjetivo como el interpretativo o el humanismo radical (Burrell y Morgan, 1985). Permitiendo con ello en los EO poner el acento en variables cualitativas. Asimismo el posmodernismo ha abierto la posibilidad de análisis que avancen de un racionalismo individual a uno colectivo, del conocimiento empírico a la construcción social y del lenguaje como representación al lenguaje como acción (Gergen y Tatchenkery, 1996).

6.3. La metodología cualitativa y el método etnográfico

Si bien hasta aquí hemos argumentado seguir la metodología cualitativa, es necesario señalar que per se no existe una forma de investigación cualitativa, sino diferentes enfoques y niveles de análisis a seguir en relación al tipo de estudio que

se pretenda realizar, por lo cual es tarea del investigador realizar un trabajo arduo y creativo, donde recurra a los mejores métodos y técnicas para poder llevar a buen término su investigación, sin desprenderse y olvidarse de sus objetivos y preguntas de investigación. En tal situación, y considerando los métodos que sigue la investigación cualitativa (Rodríguez, et al., 1996): Fenomenología, Etnografía, Teoría fundamentada, Etnometodología, Investigación-acción y Método biográfico; consideramos que el método más adecuado para realizar hasta cierto nivel nuestra investigación para con ello cumplir con nuestros intereses formulados, es la etnografía.

La etnografía investiga cuestiones descriptivo/interpretativas, busca significados sostenidos por la gente dentro del caso (Stake, 1994). En este método, los investigadores utilizan la descripción con grandes niveles de detalle, explorando temas culturales, roles y conductas, describiendo, analizando e interpretando la vida diaria de las personas o grupos mediante estudios directos en cierto tiempo (Giddens, 1997), que para nuestro caso lo es en la organización, recopilando información a través de entrevistas no estructuradas, observación directa y/o participativa, notas de campo, registros, fotografías, mapas, además de biografías (historias de vida). Método que recobra espacio en los EO para adentrarse al estudio de la organización en lo que respecta al estudio de los aspectos culturales, así como del lenguaje y lo simbólico, aspectos útiles para construir y deconstruir la realidad organizacional.

La etnografía, además nos permite estar en la organización, participar desde el lugar del investigador, observar y conversar. Siguiendo a Parra (2005) resumimos su enfoque en cuatro preguntas elementales: a) ¿Qué hacer?, no hay normas, depende del objeto que se construye, de los otros sujetos y de la interacción, rebasa lo técnico pero cuidando el rigor, no se puede negar la presencia y su efecto en el lugar; b) ¿Qué escribir?, lo que se pueda, lo pertinente, lo desconocido, lo inesperado, lo indocumentado, lo que veo/escucho del otro, lo recurrentes; c) ¿Cuándo se tiene suficiente información?, no se sabe, cuando no haya huecos; d) ¿Cómo se construye la situación?, la entrada no es neutral,

explicar quién es uno y los objetivos de la presencia, convicción real de no comprender lo sucedido para estar abierto a nuevas versiones, encuentros casuales.

6.4. El estudio de caso, método privilegiado en los Estudios Organizacionales

Al reconocer la diversidad cultural, de tradiciones, costumbres, formas de organización y las ubicaciones geográficas, sólo por mencionar algunas características, en las que se ubican y operan las Organizaciones Comunitarias, tanto del país como la región, es imposible englobarlas a todas en un solo estudio para su comprensión y estudio, cada una demanda situaciones y contextos particulares, y es por ello que también se ha elegido dentro de la metodología cualitativa el estudio de caso, logrando una profundidad de la comprensión de lo particular. Dicha elección lo es también debido a que el estudio de caso es considerado como una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 1994) al comprender un método que abarca todo, y como una opción del objeto a estudiar más que una metodología per se, como lo refiere Stake (1994) *“el estudio de caso en sí no es una elección metodológica, sino una elección del objeto que va ser estudiado”*, denotando la especificidad de un método a ser estudiado, al estudio de lo particular, del cual podemos optar estudiarlo de diversas formas. En tal contexto, se le adjudica al investigador la elección de un caso para estudiarlo, y éste lo puede hacer de distintas maneras (utilizando herramientas cualitativas, cuantitativas o sus combinaciones) (Stake, 1995) con el fin de cumplir con los objetivos de investigación planteados y lograr una mayor comprensión.

Considerando al caso de estudio como algo específico, un sistema integrado, con patrones de conducta consistentes (Stake, 1994, Gundermann, 2001). Donde en palabras de Stake, resulta fundamental escoger el caso donde se visualicen mayores posibilidades de aprendizaje con respecto a lo que nos interese del fenómeno; reconociendo de suma importancia escoger el caso buscando siempre el balance y la variedad; se trata de buscar al mismo tiempo lo común y lo

particular en un solo objeto a estudiar. Así el estudio de caso se puede considerar como una forma de análisis multiperspectiva, es decir, que el investigador considera no solo a los actores sino a los grupos importantes de actores y la interacción entre todos ellos, siendo este uno de los aspectos sobresalientes que el estudio de caso ofrece (Barba, 2010).

En su importancia en el terreno del estudio de las organizaciones, el estudio de caso ha sido utilizado frecuentemente en las ciencias sociales, desde su primera versión clásica que lo formuló Frederic Le Play, a mediados del siglo XIX, a base de observación participativa y de comprensión sistemática, para que posteriormente fuera impulsado por Cooley, Mead y Thomas a principios del siglo XX (Ruiz, 1999). Siendo utilizado ampliamente en psicología, ciencias políticas, antropología, sociología e historia, en donde de acuerdo a palabras de Gundermann (2001) buena parte de la teoría antropológica y del pensamiento sociológico están basadas en investigaciones que pueden considerarse como estudios de caso. En tales situaciones, resulta uno de los tanto métodos entre otros, posible de utilizar en los EO, de manera versátil y creativa, según los intereses y las opciones epistemológicas, metodológicas y teóricas del investigador (Gundermann, 2001).

Asimismo el estudio de caso, analizando el periodo, contexto y consideraciones donde emerge lo organizacional, su uso se remonta en los inicios de esta área del conocimiento, que radica desde la crisis capitalista predominante, donde se ilustra con ella una generalización de un cierto fenómeno o su tendencia, pero también denota las particularidades propias de cada territorio, región, y sus contextos, sociales, económicos y políticos. De la cual se tienen líneas de investigación críticas al modelo de la modernidad, dando apertura a múltiples racionalidades en el mundo organizacional. Es por la tal que cada organización, es particular y merece un estudio individual y detallado, para entender sus realidades de una forma integral, pero de forma particular a cada caso en particular, en consecuencia el estudio de caso se torna pertinente. Como lo fue en el estudio de las plantas Hawthorne de la Western Electric Company en 1924 y 1932, realizado por

Schwartzman donde resulta importante el aspecto informal en la organización social del trabajo más allá de los principios del management científico, dando nacimiento a la escuela de las relaciones humanas, que dominaría en los estudios de las organizaciones (...) (Schwartzman, 1993; Wright, 1994). Así con el trascendental interés que marcaron los estudios en la Hawthorne, dicha investigación marcó el inicio de la tradición del uso de las disciplinas de las ciencias sociales para estudiar a las organizaciones, donde el principal mensaje metodológico es un fuerte argumento para el uso de los métodos etnográficos y cualitativos en el estudio de las organizaciones (Schwartzman, 1993).

Por otra parte, considerando a Martínez (2006), el estudio de caso como una herramienta metodológica en la investigación es: a) un método de investigación que ofrece la posibilidad de comprender el fenómeno social dentro de su propio contexto; b) tiene a su vez una metodología, lo que da soporte de fiabilidad y validez; c) ofrece muchas fuentes de información y por tanto puede ser utilizado en investigaciones exploratorias, descriptivas o explicativas; consideraciones que hasta cierto punto coinciden con lo referido por Yin (2003), en relación a que es una investigación empírica, que investiga un fenómeno contemporáneo en un contextos de vida real, así como la situación que enfrenta de que habrá muchas más variables de interés que de datos, por lo que existen múltiples fuentes de evidencia. Con tales consideraciones, el estudio de caso nos permite una investigación cualitativa particular, permitiéndonos un conocimiento más amplio de cada fenómeno, al posibilitar su estudio desde múltiples perspectivas en el contexto donde se desarrolla. Con el estudio de caso, en la etapa final se debe tender a la formulación de propuestas que impliquen a nuevas teorías emergentes para lograr explicar el cómo y por qué ocurren los fenómenos, y en particular en esos contextos.

6.4.1. El estudio de caso y su relación con la etnografía

Si bien a lo largo de su historia el estudio de caso ha tenido altas y bajas, se reconoce que este tuvo gran influencia y apoyo de las herramientas etnográficas

que predominaron en las primeras investigaciones realizadas en las etapas iniciales de los EO, siendo en particular en los años 30-40's que los antropólogos empezaron a utilizar la etnografía para estudiar también a las organizaciones, particularmente las industrias de los EUA (Schwartzman, 1993); convirtiéndose en uno de los métodos de investigación más importantes en los años 40 y 50, aunque a finales de los 60 declinaba su uso (Daft, 1980). Y no fue hasta los 80 y 90 cuando el interés por el estudio de caso se incrementó nuevamente, teniendo escenario en EUA y Europa (Hamel, 1993, Ragin y Becker, 1992; Bartmnek et al, 1993, citados en Stablein, 1996); tales hechos consolidan el interés del estudio de caso ligado a la utilización de la metodología cualitativa en general, quizá hasta cierto punto dicho resurgimiento se atribuye a la aparición de nuevas posturas teóricas en los EO. Así después de los años 70, al surgir nuevas alternativas paradigmáticas agrupadas bajo el paradigma postmoderno de la pluriracionalidad, el estudio de caso encuentra de nuevo un lugar entre diversos planteamientos teóricos en los EO (Ríos, 2006:64).

Considerando lo abordado por Stablein (1996), en los EO actualmente existen tres tipos de estudio de caso, que son comunes debido a que se enfocan en una sola compleja unidad organizacional: el "etno-caso", conocido generalmente como etnografía, orientada a representar la realidad de los participantes nativos; los casos "generando teoría", que siguen las proposiciones teóricas generalizables; y los "casos ejemplares" con orientación hacia la acción. Es por ello, que actualmente el estudio de caso utiliza las herramientas etnográficas; considerando que la etnografía es una forma de investigación social que se caracteriza por el énfasis en la exploración de la naturaleza de un fenómeno social concreto, la tendencia a trabajar con datos no estructurados, la investigación de un número pequeño de casos, quizá uno solo, pero en profundidad, y por el análisis de datos que implica la interpretación de los significados y funciones de las actuaciones humanas, expresados por descripciones explicativas (Atkinson y Hammersley, 1994, citado en Rodríguez et al, 19996).

Así, se ha optado por el estudio de caso y la etnografía, en el sentido de buscar la comprensión de las implicaciones organizacionales particulares a las Organizaciones Comunitarias en su actuación estratégica, perteneciente a una parte de la realidad organizacional, particular en un caso específico: que lo es Ecoturixtlán, Shiaa Rúa Vía SPR de RI, como un tipo de organización comunitaria perteneciente a la Comunidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, que realiza actividades de ecoturismo.

Escogiendo este caso en particular, en atención a que dentro de la Región de la Sierra Juárez existen muchas otras organizaciones comunitarias que realizan la misma actividad, siendo la de la comunidad de Ixtlán la de mayor antigüedad, y en donde además existen otras organizaciones comunitarias que no se tienen en las otras comunidades, es decir, lo comunitario se vive en mayor extensión y amplitud. Siguiendo lo anterior, también en relación a los criterios referidos por Stake (1995) apearse, a escoger el caso donde se visualicen mayores posibilidades de aprendizaje con respecto a lo que nos interesa del fenómeno (búsqueda de la máxima rentabilidad de lo que se busca aprender), buscando el balance y variedad, y donde se pueda tener la mayor oportunidad de aprendizaje.

6.5. Herramientas o instrumentos metodológicos

En cierto sentido, tanto por la naturaleza y tipo de organización a estudiar; resultan quizá de forma directa, ciertos aspectos que debemos conocer antes y, durante la investigación, ello resulta después de analizar las propiedades de las organizaciones comunitarias; asimismo por el sentido de utilizar la metodología cualitativa y escoger el estudio de caso, las herramientas o instrumentos para la obtención de datos empíricos fueron pensadas en relación a distintas etapas y niveles, como se abordan a continuación:

Etapas exploratorias o primeros acercamientos (antes de presentar el proyecto), conocer la comunidad en lo general, sus costumbres, tradiciones, formas de relacionarse, saber a qué se dedican sus habitantes, que actividades diarias

realizan de forma general, que los caracteriza de otras comunidades, ello implica la observación directa o participante (no estructurada), complementada con una revisión documental de lo que se tenga publicado de la comunidad, tanto de forma teórica como índices estadísticos; asimismo de la organización comunitaria a estudiar, siendo esencial utilizar los servicios (observación no estructurada) que esta ofrece para analizar sus actividades operativas y tener la opinión de usuario (lo que se ve desde el otro lado, y ponderar lo comunitario); complementada con entrevistas no estructuradas (de forma general) con el personal que presta los servicios, enfocada en las preguntas qué hace la organización, desde que tiempo, cómo se conforma, cómo la reconoce la comunidad, sólo por mencionar algunas.

Etapa explicativa e intervención, conocer sobre la organización comunitaria elegida, sus actividades, su forma de trabajar, sus trabajadores o colaboradores, sus antecedentes, sus problemáticas y la forma en que se vincula con la comunidad, realizándolo de forma exploratoria con la observación directa y análisis documental; para posteriormente pasar a la realización de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas y profundas, tanto para los trabajadores de mayor antigüedad en la organización que aun laboran, como para los fundadores y dirigentes, comisariados y miembros del consejo de administración; optando por actores claves, para obtener la información suficiente y realizar el análisis (mapeo o rastreo) cronológico de las implicaciones organizacionales tenidas a consecuencia de las estrategias tomadas ante las situaciones presentadas, esto mediante la reconstrucción de las historias de la organización, y entrevistas a habitantes distinguidos de la comunidad que no han pertenecido a las organizaciones para analizar su concepción de la comunidad y de las organizaciones. En esta etapa también consideramos un análisis documental en relación a los estatutos, o acuerdos que las regulan, convenios con otras organizaciones, privadas o gubernamentales, nacionales e internacionales.

Etapa de análisis de datos (análisis del fenómeno organizacional), centrado un proceso conjunto de análisis y síntesis, en relación a nuestros objetivos y preguntas de investigación, como los principales temas de estudio de nuestro

trabajo, como son, sus formas de organización, su estrategia y sus implicaciones organizacionales.

7. Acercamiento al estudio de caso: Ecoturixtlán Shiaa Rua Via SPR de RI

7.1. Introducción

Una vez obtenida la autorización y disponibilidad por parte de la OC antes referida, presentamos a continuación una aproximación al caso de estudio desde una mirada organizacional, enfatizando su complejidad en la cual se desarrolla. Siendo necesario mencionar que dicha presentación se caracteriza por estar en proceso de construcción, por lo que no se tiene como finalizado. El trabajo preliminar tendrá lugar una vez revisados los conceptos teóricos y metodológicos sobre los cuales se sustentan nuestro trabajo, y de la obtención de información suficiente para nuestro análisis. Así, de forma inicial exponemos el siguiente avance de nuestra investigación, resultado de nuestros primeros acercamientos exploratorios.

7.2. La Sierra Juárez de Oaxaca, escenario de lo organizacional comunitario.

La Sierra Juárez de Oaxaca, es una región ubicada al norte del estado mexicano de Oaxaca, comprendida en las regiones zapotecas de la región Sierra Norte, en los distritos de Ixtlán y Villa Alta. Considerada por el *World Wildlife Fund* como una de las áreas de mayor diversidad del mundo; y en general una de las pocas sierras mexicanas con bosques muy bien conservados, gracias al manejo sustentable de los bosques por parte de las comunidades que la conforman.

Aspecto último, en donde se ha privilegiado el estudio y la integración de proyectos en dichas comunidades, en relación a los aspectos técnicos del manejo sustentable del bosque en articulación con sus conocimientos comunitarios ancestrales, para lograr un manejo eficiente y eficaz en armonía con las instituciones gubernamentales y privadas, que velan por el cuidado del medio

ambiente. Omitiendo el estudio y la integración de proyectos en relación a las formas de organización ancestral que la comunidad privilegia, adquiere, adapta, adopta o cambia; fenómeno organizacional, que hace valer el conocimiento organizacional comunitario ancestral, que implica relaciones al interior de la comunidad entre las OC's que se van conformando para el aprovechamiento de los recursos (tanto maderables y no maderables) que resultan del manejo del bosque, como una red de OC's, con sus órganos de gobierno que en ella predominan, ligados a sus usos y costumbres, y con las interacciones sociales y productivas en y alrededor de la comunidad, como las relaciones gubernamentales o marcos normativos que las regulan.

Actualmente la Sierra Juárez de Oaxaca, es escenario de diversas formas de organización comunitaria, que se han convertido en formas novedosas y protagónicas como actores colectivos, para lograr desde sus inicios el manejo, aprovechamiento y conservación de su territorio y, recursos naturales, principalmente el forestal. Donde la convivencia que tiene la comunidad con la naturaleza y su territorio, aunado a sus buenos resultados, ha sido punto de interés para diversos investigadores, y sobre todo para el buen diseño de programas y proyectos de instituciones públicas como PROCYMAR, CONAFOR, entre otros; que velan por una mayor participación de la comunidad en el manejo y conservación de los bosques. Si bien, quizá la mayor parte de las investigaciones alrededor de las comunidades de la Sierra Juárez giran en torno a las experiencias sustentables y sostenibles (los productos de su forma de organización), ilustrando como la participación activa de la comunidad ha sido factor elemental (generación y aprovechamiento de capital social como lo siguen unas investigaciones); en esta ocasión nos interesa estudiar el fenómeno organizacional, que hasta cierto punto no se ha estudiado, y que posiblemente sea lo esencial bajo lo cual se pueden obtener los resultados favorables como lo narran las experiencias y estudios. Dicho fenómeno organizacional, centrado en particular en las formas de organización que asumen estas comunidades (resultado de sus relaciones al interior de la misma OC, con los órganos que la regulan propios de la comunidad

como: los Consejos de Administración y Vigilancia, el Comisariado o Asamblea Comunal, y las instituciones gubernamentales o privadas con quienes se relacionan), no es del todo natural y espontáneo, están dotadas de diversas lógicas, factores y elementos que intervienen en ellas; como son: historia, cultura, tradiciones, problemáticas en las que surgen, así como las diversas necesidades de la comunidad o región (Charry y Jasso, 2004), además de las múltiples relaciones que se tienen con instituciones gubernamentales o privadas con las cuales establecen acuerdos operativos. Tales situaciones logran permear una situación compleja para su estudio, en relación a determinar hasta qué punto dichos factores han intervenido en su forma de organización. Para posteriormente comprender las implicaciones organizacionales que se tienen en ellas como resultado de su actuación estratégica. Que al estar multirelacionada con diferentes factores y en diferentes niveles, y no tener del todo consolidada su forma de organización comunitaria tienden a imprimir una lógica empresarial, olvidando lo comunitario. Ante ello consideramos pertinente un análisis organizacional, desde la visión crítica, donde se pueda incluir categorías como la sustentabilidad, desarrollo regional, la concepción del ser humano en las organizaciones, y la actuación estratégica distinta a las lógicas y análisis de la ciencia moderna.

En este contexto, con la investigación de OC's de la naturaleza que se presentan en el caso que nos ocupa, obtendremos suficientes elementos para analizar otras formas de organización que tienen cabida en un capitalismo imperante, las cuales siguen sus propias racionalidades. Dicho estudio nos permitirá también analizar elementos para repensar nuestra sociedad organizacional.

7.3. La identidad de lo comunitario, la comunidad, la legalidad, en las OC's de la Sierra Juárez de Oaxaca

Contrario a la visión crítica e integral (interdisciplinaria) que siguen los Estudios Organizacionales, la modernidad nos ha presentado el conocimiento por partes, de tal que la realidad es presentada de manera fragmentada y sin interdependencias (interconexiones), como si fueran mundos distantes que nunca

se unirían, tal es el caso del estudio de las realidades que hasta ahora se ofrecen de las OC's, todas por separado, por lo tanto, para nuestro análisis debemos lograr su conjunción para comprender su propia complejidad, tanto de un contexto histórico como los diferentes paradigmas que las han estudiado.

7.3.1. Lo comunitario, la comunidad

El trabajo (o forma de vida) o beneficios de lo comunitario en las comunidades que abarca la Sierra Juárez, no fue de forma espontánea o natural. Ni mucho menos por ser una región de origen indígena (aunque esto tuvo influencia con otros factores), tuvo su desarrollo en un contexto bastante particular. Sin embargo, antes de tal conformación (de lo comunitario) ya existían elementos suficientes (pilares de las OC's) para detonar dicho proceso, y estos fueron: sobre todo en la cultura y la filosofía indígenas expresadas en el colectivismo, las articulaciones como comunidad y, la estrecha relación con la naturaleza (existen recursos naturales); pilares que permitieron el boom comunitario, obteniendo la acumulación de conocimientos, el incremento de su autoestima y confianza en sí mismos, aspectos que los impulsaron (y los siguen impulsando) para asumir la responsabilidad de recuperar sus recursos forestales y emprender su manejo sustentable con sus propias fuerzas. Tales hechos crearon en ellos una fuerte identidad, por lo que como grupo y junto con sus aspiraciones comunes se pudo fortalecer por las movilizaciones posteriores en lucha de mejores condiciones de vida. Así como la diversificación de sus organizaciones para aprovechar tanto lo maderable y lo no maderable del bosque.

7.3.2. La legalidad o legitimación de la comunidad

Dichos aspectos, referidos en párrafos anteriores, lograron su legitimación al existir la legislación agrarista, con origen en la revolución mexicana, orientada a conservar y respetar la propiedad colectiva de la tierra de las comunidades indígenas y los ejidos. Así como la apropiación y difusión en la década de los setentas de varios sectores sociales, de conceptos relacionados con la defensa del ambiente y los recursos naturales.

Históricamente, las comunidades de la Sierra Juárez de Oaxaca han atravesado por diversas etapas que consolidaron los momentos actuales. Inicialmente es de reconocer que los territorios forestales donde se encuentran fueron siempre propiedad de los grupos humanos que los habitaron desde tiempo inmemoriales, por lo cual no podemos atribuir que fueron comunidades creadas, sino comunidades que han existido desde hace tiempo, con una cultura, tradiciones y costumbres definidas. Pero que en esos tiempos no estaban del todo organizadas, ni mucho menos tenían formas de comprobar su propiedad legal, siendo esta conferida por la Constitución del país y la Legislación Agraria, a partir de las primeras décadas del siglo XX.

Por lo tanto, la organización de la comunidad por defender sus recursos forestales, fue a raíz de que en los años 50, el Gobierno con el fin de ampliar la explotación maderera e industrializarla (siempre predominando la lógica capitalista y económica, mas no la social) decretó la práctica de las concesiones a una figura legal que se denominaba Unidad Industrial de Explotación Forestal (PROCYMAF et al., 2000; citado en Ortega, 2004). Siendo para el caso de la región de Ixtlán, otorgarle la concesión de ciertas áreas forestales en el norte y sur del Estado de Oaxaca en 1956 a la fábrica de papel Tuxtepec, que dio origen al grupo FAPATUX (Ortega, 2004). Sin embargo, dicha empresa al no cumplir con las condiciones de haber otorgado la concesión, que consistían en: emplear a miembros de la comunidad, y retribuir a la comunidad el pago de monte, que consistía en un porcentaje de las ganancias de la empresa; motivó a los obreros que como miembros de la comunidad se organizaran para solicitar el cumplimiento de sus demandas laborales, haciendo huelgas en los años de 1967 a 1971; mientras que como propietarias de los recursos forestales, las apoyaron instituciones que defendieron a los trabajadores.

Dichos movimientos se fueron profundizando en cuanto a sus objetivos y de esta manera hacia fines de los años setenta surgió la Organización en Defensa de los Recursos Naturales y el Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ) en la que participaban 26 comunidades (Ortega,2004). Por otro lado, y a favor de los

movimientos de las comunidades, en 1975 entró en vigor la política pública con base social, que enfatizaba la incorporación de nuevos sectores sociales poseedores del aprovechamiento forestal. Época en la cual se tuvo un fuerte auge de los conceptos de desarrollo sostenible, respeto por la naturaleza, el medio ambiente y mayor equidad social.

Aunado a esto, la movilización fue realizada con el fin de lograr la cancelación de las concesiones a las empresas privadas y la recuperación de los recursos forestales, para que fueran aprovechados por los propietarios, dicha oposición se hizo dejando de producir madera por casi dos años, por lo cual en 1982 el gobierno cancela las concesiones forestales. Por lo que paso a manos de las comunidades el manejo forestal, donde tuvieron que aprender los métodos de organización técnica para aprovechar el bosque, tan sólo para extracción y; no tenían incorporado un concepto de cultivo y sustentabilidad; ni mucho menos el conocimiento del mercado, ni técnico ni de administración, coordinación u organización. Ante tales complicaciones recurrieron a la organización y los componentes de su cultura para emprender acciones de manejo urgente en los bosques, descuidados por la antigua explotación, y fortalecer su estructura comunal y conseguir asesoría con su propia orientación.

En relación a las necesidades de asistencia técnica los comuneros tuvieron también que promover ante el gobierno la prestación de los servicios técnicos a las organizaciones de las comunidades campesinas y empezaron a crear, para el efecto, empresas forestales comunales. Dando un gran paso, el aprovechar los servicios técnicos ofrecidos por el Estado y en la gerencia empresarial, para la comercialización y aprovechamiento de los productos madereros.

Dicha asistencia no era del todo impuesta por los técnicos, esta comprendía la participación y la exigencia de las comunidades en la conformación de los planes de manejo forestal, incorporando el conocimiento de su territorio y su manejo ancestral de la flora y fauna. Resaltando a la luz el apoyo de entidades públicas como CONAFOR en relación a integración de proyectos para el manejo de sus problemáticas.

7.3.3. Las instituciones gubernamentales y las OC's

En el sentido del manejo y conservación sustentable de su territorio, y sus recursos naturales, las comunidades han sido base para integrar (y ser base de experimentaciones) diferentes proyectos y programas, tanto nacionales e internacionales, como públicos y privados. Reconociendo en tales instancias que su nivel elevado que actualmente registran en el manejo del bosque en convivencia con la comunidad no ha sido natural

Dentro de las instituciones públicas, o programas y proyectos, que han permitido la orientación y su potenciación de las prácticas que siguen las comunidades, en diferentes niveles y sentidos lo son (sólo por mencionar algunos): Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) en donde se diseñó el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario; el Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México (PROCYMAF), quien ha apoyado a los productores a base de la filosofía que guía a los métodos participativos más avanzados y que está sustancialmente orientada a construir la capacidad de autodeterminación de la población para aprovechar mejor la “inteligencia de la comunidad” en la búsqueda de una vida mejor.

En otras palabras, PROCYMAF ha fungido como un ente articulador de las diferentes capacidades institucionales y de otras instancias públicas que sirven al sector forestal en beneficio de las comunidades indígenas. Es el caso de los diferentes programas de CONAFOR y de otras instancias gubernamentales y no gubernamentales.

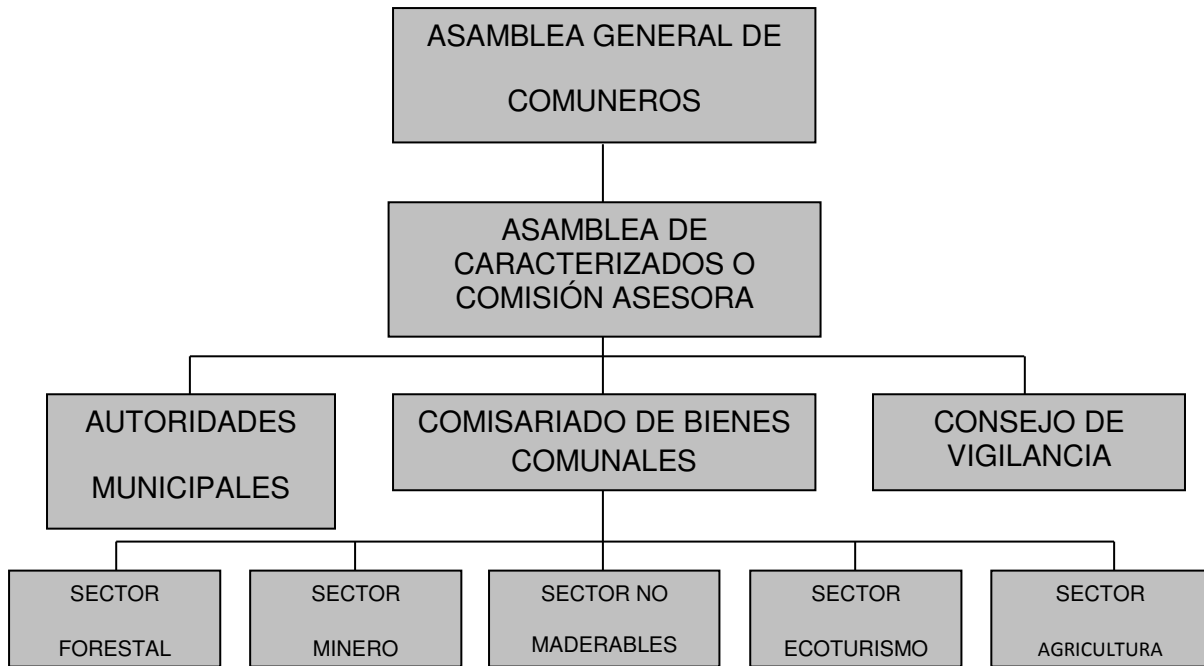
7.4. La organización de las comunidades

La forma de organización de dichas comunidades no es natural, ni por capricho de no adoptar formas contrarias a sus principios, existen otros factores que determinan y legitiman su forma de organización; encontrando uno de ellos, en la legislación agraria que los regula, quien reconoce que estas comunidades se rigen

política y administrativamente por Usos y Costumbres. Esto significa que conservan su propia organización consuetudinaria, de la que se deriva también la forma como manejan sus proyectos productivos y empresas comunitarias. Sin embargo, es importante señalar que cada comunidad en cuanto a sus proyectos productivos y empresas comunitarias, adaptan sus formas de organización a la forma principal que rige a la comunidad, que es el Comisariado de Bienes Comunales, resultando una serie de combinaciones hasta cierto punto flexibles.

Donde el órgano supremo de gobierno de una comunidad es la Asamblea General de Comuneros, con variaciones específicas para cada una (ver esquema 6, en este caso se ilustra la estructura organizacional de Pueblos Mancomunados); seguida por el órgano ejecutivo fundamental que es el Comisariado de Bienes Comunales, que cuenta con un Presidente, un Secretario y un Tesorero; existiendo entre ellas la figura de Asamblea de Caracterizados, o Comisión Asesora, conformada por las personas que tienen mayor conocimiento de los problemas y han demostrado mayor interés en aportar su saber y esfuerzo para mejorar la vida de la comunidad. Tal instancia la conforman no sólo personas mayores sino también jóvenes por el hecho de que “aportan nuevas ideas” cuando se trata de encontrar soluciones viables a los problemas de la comunidad. En tales hechos, el Comisariado de Bienes Comunales se encuentra vigilado por un Consejo de Vigilancia, que revisará que el Comisariado como máxima autoridad se encuentre trabajando de acuerdo a los estatutos establecidos.

Esquema 6: Estructura Organizacional de Pueblos Mancomunados



Fuente: 2003, Pueblos Mancomunados, Oaxaca.

Resaltando en su interior, diferentes estatutos o planes a seguir para la regulación de sus funciones, obligaciones y responsabilidades, como líneas de comunicación y autoridad; y al exterior las relaciones que establecen mediante acuerdos operativos con instituciones gubernamentales o privadas, y con otras comunidades. Reconociendo que el fortalecimiento organizativo de los núcleos agrarios y el fomento a la participación social en los procesos y decisiones que atañen a su vida (como la planeación del uso del territorio u ordenamiento territorial), garantizan la instrumentación de procesos de desarrollo comunitario basados en la diversificación del aprovechamiento productivo de los recursos naturales.

En su conjunto, la asociatividad, su propia cultura, tradiciones, usos y costumbres, el respeto y fomento de sus formas de gobierno y participación (la Asamblea General de Comuneros decide todo), ha dado lugar en estas comunidades a una dinámica de fases crecientes de generación de autoconciencia de su capacidad de

desarrollo, que en la actualidad funcionan simultáneamente (Ortega, 2004): autoestima (las costumbres y la cultura son un valor para el bien de todos y cada uno, y no deben ser erradicados por el hecho de ser antiguas); autovaloración de las capacidades y las deficiencias; confianza en las propias fuerzas para nuevas acciones; seguridad colectiva para plantear innovaciones y disposición para llevar a cabo emprendimientos productivos nuevos. Esto último en relación a que las nuevas propuestas se exponen a la valoración de la comunidad.

Al abordar de manera separada los elementos que han intervenido en diferentes contextos y niveles, en las comunidades y sus formas de organización, es momento de estudiarlas en su conjunto, y esto será nuestra tarea de articular todos los elementos que han influido hasta el momento, para poder analizar sus formas de organización, y asimismo caracterizar sus estrategias con el fin de analizar las implicaciones organizacionales que estas traen después de iniciar su ejecución.

7.5. El manejo sustentable del bosque, eje central de las OC's en la SJO

Sin lugar dudas, y de todo lo abordado hasta aquí es de hacer notar que el mejoramiento del nivel de vida de las comunidades tiene precisamente como eje central el uso racional de los bosques y, en este sentido, ha sido decisiva la participación social en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos forestales, pues ello ha derivado en el desarrollo de sistemas de manejo sostenible, que propenden a reproducir el bosque en su integridad durante y a pesar de su uso. Esto se debe a que ha habido una combinación de las capacidades técnicas locales, del saber ancestral de la población²³, con los conocimientos técnicos aportados por los profesionales del ramo, provenientes de programas públicos.

²³ Por ejemplo se ha incorporado el concepto de árboles padres, como se denomina a aquellos individuos con las mejores características morfológicas y de los cuales se espera la propagación de semilla para la regeneración. Deben cumplir por lo menos con diez características. Así, cuando se realiza la corta total, los árboles padres se dejan cada 40 ó 50 metros. Se ha introducido también el concepto de relación armónica con todos los elementos generados en el bosque: fauna, hierbas medicinales y distintas especies endémicas del bosque frío (2000, PROCYMAF/SEMARNAP, GEA AC).

La experiencia de estas comunidades muestra que el manejo sostenible del bosque y su consiguiente aprovechamiento elevan sustancialmente el nivel de vida de los campesinos, que de otra manera estarían condenados a la economía de subsistencia con el cultivo de granos básicos en suelos no aptos para ese fin. Como se observa, no sólo se han perfeccionado las actividades madereras basándose en inversiones nuevas, sino que también se han diversificado las actividades productivas, lo que a su vez ha generado empleo y mayores ingresos para los ciudadanos de la comunidad. Las comunidades están desarrollando industrias que utilizan como materia prima otros recursos del bosque, los que no sólo proporcionan productos comerciales de alta calidad, ya que están incontaminados, sino que vuelven tangible el valor del recurso forestal no maderero, lo que motiva a su manejo sustentable por la población.

7.6. El espacio particular de las OC's de la Sierra Juárez de Oaxaca (SJO)

El territorio que comprenden las comunidades de la SJO se encuentra a 60-70 kilómetros de la capital del Estado y son las siguientes: Santa María Ixtepeji, Ixtlán de Juárez, la Unión Zapoteca Chinanteca (UZACHI) que está compuesta de varias comunidades, y Pueblos Mancomunados, que también es una agrupación. Siendo su principal actividad el aprovechamiento del recurso maderero del bosque, el cual genera ingresos que han permitido inversiones en diversas áreas con el fin de diversificar la producción forestal hacia los productos no madereros y los servicios ambientales.

La convivencia que tiene la comunidad con sus OC's, implica reconocer la institucionalidad que rige la vida y las actividades de las comunidades, siendo la participación de los miembros en todos los órdenes: la administración de sus bienes, la gestión de nuevos emprendimientos de desarrollo productivo, el destino de las utilidades generadas en las empresas comunitarias, etc.

El boom comunitario, se desarrolló en diversas comunidades de la Sierra de Ixtlán y Sierra Norte del Estado de Oaxaca. Siendo en nuestro caso abordar las OC's

que emergieron en la Sierra de Ixtlán, en donde su incremento de autoestima y confianza en sí mismos para recuperar sus recursos forestales y emprender su manejo sustentable con sus propias fuerzas, ha sido demostrado al decidir conformar diversas empresas comunales (diversificar sus organizaciones para aprovechar tanto lo maderable y no maderable del bosque), dentro las cuáles existen:

- Abastecedora de madera
- Aserradero
- Fábrica de muebles
- Gasolinera
- Servicios Técnicos Forestales
- Ecoturixtlán
- Tienda Comunal

Teniendo el acceso para emprender nuestro caso de estudio, en la OC Ecoturixtlán, Shiaa Rua Via SPR de RI, la cual se conforma a finales de 1996, integrada por un total de 10 trabajadores de planta y 10 temporales; con el fin de ofrecer actividades de observación de aves, recorridos a cascadas y miradores, práctica de caminatas y ciclismo; así como excursiones a fábricas artesanales presentes en el área. Para llevar adelante los proyectos ecoturísticos, se ha recibido apoyo de entidades internacionales como World Wildlife Fund en la señalización de las rutas turísticas y la capacitación a jóvenes locales como guías.

La idea de iniciar el Ecoturismo, se desarrolla con el fin de promover la diversificación productiva de áreas forestales a través de la identificación y fomento de oportunidades de mercado para aprovechamiento de productos forestales no maderables y maderables no tradicionales con potencial comercial, aunado al propósito de generar nuevas fuentes de empleo e ingreso; y del consenso de invertir porcentajes significativos de recursos provenientes de la actividad maderera.

Siendo quizá de forma inicial, la problemática que presentan estas organizaciones de este sector, de que se han establecido con ideas de orientación gerencial, imprimidas hasta cierto punto por los mismos programas de gobierno, como PROCYMAF, CONAFOR, entre otros organismos públicos que les imparten cursos de capacitación, como la Secretaría de Turismo.

7.7. Observaciones de cierre y reflexiones preliminares. El conocimiento organizacional comunitario-tradicional, un campo de estudio.

*“Hasta que los leones tengan sus propios historiadores,
las historias de caza siempre glorificarán al cazador”*
(Proverbio Africano)

Nuestra investigación, en una de las OC's de la Sierra Juárez, del Estado de Oaxaca, nos permitirá conocer formas de organización comunitarias, tradicionales, ancestrales, que nos ilustren que otras racionalidades son posibles fuera de la orientación capitalista, abusadora de la sociedad moderna, en donde predomina lo económico, lo instrumental y funcional. Mostrándonos con ello que otro mundo es posible, si nos organizamos de forma colectiva, privilegiando intereses colectivos y humanos, con un alto sentido de pertenencia por rescatar nuestras tradiciones, costumbres y cuidar la naturaleza, en otras palabras, lo que es nuestro; limitándonos así a la vida material y económica predominante en la actualidad con el capitalismo, para pasar a una vida (...) no “más humana” sino humana (Aktouf, 1992) y social en las organizaciones, donde se valore la vida misma.

Rescatando y sumándose a la postura de Heydebrand (1983) que no sólo hay una mejor forma de organización, como no lo ha demostrado el capitalismo que sigue la forma gerencial empresarial (denominada burocrática en términos de Weber) y que para mal, se empieza a institucionalizar como la mejor en otras organizaciones: universidades, iglesias, gobierno, partidos políticos, entre otras, mismas que consideramos deben seguir sus propias formas de organización de

acuerdo a sus racionalidades e instituciones para las cuales fueron conformadas desde sus raíces y orígenes; sino que existen otras formas de organización, que se practican en terrenos olvidados de la realidad en la que se vive (no se ve lo que hay del otro lado, parece invisible), y al no seguir y responder a una lógica económica son omitidas para ser estudiadas y, por ende practicadas, por lo tanto y ante el agotamiento de las ideas capitalistas y el conocimiento hegemónico, es urgente su abordaje. Tanto para su caracterización, legitimación e institucionalización, como para develar los prejuicios atraídos por una excesiva modernidad, donde se ilustre que ella es solo un medio, una herramienta, y no convertirse en su objeto (relación sujeto-objeto), es algo pasajero que debe ser valorado y ponderado antes de su absoluta aceptación. En tal contexto, esta investigación nos permitirá no desvalorizar el conocimiento ancestral, tradicional e indígena como frecuentemente se ha realizado, por el contrario iniciar su valorización como diferentes formas de saber para comprender la realidad organizacional y el mundo, asimismo el ir descifrando su forma de organización y reconocer sus propias racionalidades (otras a la instrumental predominante) sus propias lógicas y criterios, permite hasta cierto punto, como lo refiere Courpason *repensar* nuestro campo de estudio organizacional, en el sentido de hacer hincapié en la continuidad y el uso de los “gigantes” del pasado como una forma de inspirar(...) y comprometerse con las grandes preguntas (Gabriel, 2010), que dan identidad a los Estudios Organizacionales. En esta lógica se debe enfocar más que en el estudio per se de la organización, en el estudio de la acción de organización que se suscita en las OC's, desde un interés social, político, afectivo, tradicional, sólo por mencionar algunos, y estudiar a los espacios sociales que son respuesta de lo organizado (Hickson, 1982; en Hinings, 2010), resaltando un enfoque histórico sin olvidar el actual, incluso en contextos históricos más remotos.

En tal situación, esta investigación también permitirá colaborar en la tarea tanto de investigadores de las organizaciones como los que pretendemos serlo, en la elaboración de pequeñas partes de erudición con el rigor, la persistencia, la competencia, la elegancia, el estilo y gracia, a fin de evitar la plaga de la

mediocridad que amenaza a menudo por vencernos (March, 2007:18) en nuestro campo de estudio, es decir, no caer en el abrupto mundo material que nos acorrala el mundo actual, sino construir un verdadero conocimiento (u otros conocimientos como lo propone Boaventura de Sousa con las epistemologías del sur), enriquecerlo y llevarlo al mundo material para iniciar una sistematización teórica, y contribuir a la comprensión de la realidad organizacional, mediante relaciones y diálogos entre disciplinas, resultando útil a la sociedad.

Asimismo, esta investigación nos facultará sumarnos a colaborar en el reto de los Estudios Organizacionales y su principal revista académica “Organization Studies”²⁴, que consiste en la forma de ser global (incorporar distintos aspectos de la cultura, las experiencias y el conocimiento (Courpasson et al. 2008; en Hinings, 2010)), significando la incorporación de los no Europeos, y especialmente los norteamericanos, manteniendo su lealtad a los tres temas centrales (el núcleo central de los Estudios Organizacionales: el respeto a las diversas teorías y enfoques metodológicos (Hinings, 2010:660); el estudio de las organizaciones, la organización y lo organizado en y entre las sociedades; y su interdisciplinariedad), sus raíces y tradiciones particulares.

Siendo en particular para nuestro caso, dar mayor atención al primer tema, la diversidad como elemento clave, como bien fue argumentado en líneas anteriores, e ir más allá de una cosificación de la organización, y entrar en su encarnación (Czarniawska, 2008), lo que en la vida cotidiana se suscita en ellas. Esto también en el sentido de ya no estudiar formas de organización con los instrumentos que conocemos, sino con los propios de cada organización, es decir, no medirlas con el mismo metro o sistema de medida, sino entender su naturaleza, originalidad, contexto, etc. Así, el punto de encuentro que proponen los Estudios Organizacionales o punto de enlace para el resto de las ciencias sociales (Montaño, 2004:29), nos da suficientes indicios de la posibilidad de recurrir a otro(s) conocimiento(s) para hacer inteligibles a las organizaciones, y por tanto,

²⁴ Principal revista académica que concentra y guía las investigaciones en el área de los Estudios Organizacionales.

son área idónea para llevar a cabo nuestros intereses de investigación, mostrándonos que no hay teorías generales ni tampoco las necesitamos en el campo organizacional. Que cada estudio debe ser particular, disfrutando de la diversidad y, que existen otras formas de organización en los tiempos modernos que no son propios a esta era, cada organización tiene sus propias racionalidades, y no debemos generalizar el paradigma empresarial que se pretende aplicar a toda organización y que se acrecienta, en particular a las comunitarias. Cada institución(es) de la(s) organización(es) no debe ser olvidada y, el análisis o estudio debe empezar por ello.

Así, la Organización Comunitaria que en particular estudiaremos, nos ayudará a una mayor comprensión del campo organizacional, no sólo en lo particular, sino que tiene cabida en la sociedad en general, tanto en las relaciones y asociaciones en que nos agrupamos que no necesariamente se dan en contextos rurales.

En el campo o área de las organizaciones, en particular (y lo expuesto anteriormente) de las comunitarias, al igual que en las organizaciones en general, estamos conscientes que no existe una teoría en general que dé respuesta a las problemáticas de todas, sino existen varias y diversas. Con nuestra investigación apoyaremos a dar respuestas particulares a problemáticas particulares, sin pretender en ningún momento dar soluciones a interrogantes de distintas perspectivas o de enfoques contrarios que aquí se han abordado. Incitamos así un estudio particular de la organización, desde su concepción histórica en términos dialécticos de lo que se tiene en la memoria colectiva y de cada uno de los individuos que la conforman y la conformaron, siendo a la vez producto y proceso.

La línea que sigue nuestro trabajo lo ha sido en el sentido crítico, tanto en sus aspectos teóricos y metodológicos, dicha orientación reconocida y predominante en el marco de los Estudios Organizacionales. Si bien, es de reconocer que no estamos ante una tarea sencilla de llegar a un punto de encuentro entre diversas teorías para el estudio de las organizaciones, en cuanto iniciemos de forma gradual con ello, desde investigadores o expertos tendremos un mejor apoyo a las organizaciones sin afán de instrumentalizarlas, sino reconocerlas realmente como

medios de los individuos y que están a su subordinación, rechazando o cuestionando la imperatividad de la modernidad. En tales situaciones nos interesa realizar un estudio bastante riguroso sobre las OC's, como organizaciones alternativas (y que han existido siempre) que cuestionan a gritos al exacerbado capitalismo imperante por la vida material y económica, todo bajo un análisis de entender sus propias lógicas, racionalidades, otorgándoles su propia complejidad, pero que esta nos obliga a estudiarla de forma fragmentada sin ello demeritarla.

En tales situaciones, es necesario y urgente develar que existen otras formas de organización que saben hacer bien las cosas para las cuales son creadas o conformadas, y fortalecer así nuestro campo de estudio denominado Estudios Organizacionales, de lo cual no podemos forzar a estas organizaciones a empresarializarlas o inyectar lógicas gerenciales, por lo contrario reconocer nuestras propias formas de organización, de nuestra región o país y cuestionar aún más las formas impuestas por una u otra índole. Para esto se está ante un gran reto para traer a escenas dichas formas de organizaciones y desmitificar la cifrada modernidad impuesta, y consolidar o iniciar su disfunción con nuestras formas de organización comunitarias, que en la actualidad empiezan a estar en ojos de diversos investigadores, al estar en equilibrio con la naturaleza de manera sostenible y sustentable del mundo en que vivimos, y después de haber sido rebasado el Estado y Mercado con sus organizaciones capitalistas.

Bibliografía

Aktouf O. (1992), "*Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism?*", *Academy of management review*, 17, (3), (pp. 407- 431).

Álvarez, A. (2007), "*Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa*", Editorial RA-MA.

Alvesson, Mats y Per, Olof (1992), "*Corporate culture and organizational symbolism*", Alemania, Gruyter.

Alvesson, Mats, (1993), "*Cultural-ideological models of management control*" in Deetz, S. (Ed.), "*Communication yearbook*", SAGE, Newbury Park, California, USA. Vol., 16. p. 3-42.

Andrews, K. R, (1977), "*El concepto de estrategia de la empresa*", Universidad De Navarra, Pamplona, Barcelona.

Arellano, D., Cabrero E., y Castillo A., (2000), "*Reformando al Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*", CIDE, Miguel Ángel Porrúa.

Arellano, David (2004), "*Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*", México, FCE.

_____ (2006); "*Los Dilemas de la Gestión Local y las Organizaciones Comunitarias en México*". CIDE; México, pp. 17-65.

Arellano, D., Cabrero E., y Castillo A., (2000), "*Reformando al Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*", CIDE, Miguel Ángel Porrúa.

Astley, W. y A. Van de Ven (1983), "*Central Perspectives and Debates in Organizational Theory*", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28. Pp. 276-297

Barba, A. Antonio, (1987), "*El análisis interorganizacional; otra cara oculta del poder*", en Montaña Hirose, Luis, et al., *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México. págs. 326-372.

_____, (1990), "*Estrategia corporativa y tecnología: hacia un nuevo modelo de organización*". En *Organización y Sociedad: El vínculo estratégico*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México. págs. 43-70

_____, (2000), "*Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*", *Iztapalapa* 48(enero-junio):11-34.

_____(2002), "*Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*", Universidad Autónoma Metropolitana –Iztapalapa, México, D.F. p. 254.

Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1997), *“Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales”*, Vertiente Editorial, México.
Barba A. Antonio y Montoya, F. Teresa, (2012), *“De la planeación al pensamiento estratégico”*, en XII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Autónoma de México, México, D.F.

Batten, T. R., (1964), *“Las comunidades y su desarrollo: estudio introductorio con referencia especial a la zona tropical”*, México FCE.

Berger, Peter y Thomas Luckmann. (1999) *“La construcción social de la realidad”*, Amorrortu. Argentina. Pp. 33-65.

Bourdieu, P. (1980), *“Le capital social. Notes provisoires”*. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 31, 2-3.

_____, (2006), *“La distinción. Criterio y bases sociales del gusto”*, España, Taurus.

Burke, W. Warner (2011), *“Organization Change”*. Theory and Practice, Sage, USA.

Burrell, Gibson y Morgan, Gareth (1985), *“Sociological Paradigms and Organizational Analysis”* Heinemann, New Hampshire.

Brunsson, N., y Olsen J., P., (2007), La reforma de las organizaciones, Traducción del inglés al español por Susana Moreno Parada. CIDE. Pp. 13-64

Bryman, Alan, (1989), *“Quantity and quality in social research”*, Unwin Hyman Ltd, London, United Kingdom, 198 p.

Calás, Marta y Smircich, Linda (1999), *“Past Podernism? Reflections and tentative directions”*, en Academy of Management Review, Vol. 24, No 4, Missisipi

Capalbo, Lucio (2012), *“Organizaciones Comunitarias. Una expresión Social de Conciencia Planetaria”*. Recuperado en http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/capalbo02_0803.pdf, noviembre 2012.

Caracciolo, M. y Fotti, M. (2005), *“Economía Solidaria y Capital Social, Contribuciones al desarrollo social. Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo. Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI”*. Buenos Aires, Barcelona México.

Chanlat, J. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, III(2), 317-364.

_____, (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Montréal: les presses de l'Université Laval y Editions Eska.

Chanlat, Jean-François, (1999), *“Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail”*, en: Ingrid Brunstein (Dir.), *“L'homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel”*, Desclée de Brouwer, Paris, France, p. 29-61.

Chanlat, A. & Bédard, R. (2000), *“La gestión, une affaire de parole”*. En Chanlat, J.F., *l’individu dans l’organisation. Les dimensions oubliées (pp.79-99)*. Montréal: les presses de l’Université Laval y Editions Eska.

Charry, C. I., y Jasso, S. L. (2004), *“Las fundaciones comunitarias en México y el mundo”* en Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, segundo semestre, al 2, N. 4, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Distrito Federal, México. Pp.9-45.

Child, John, (1972), *“Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”*, Sociology, No. 6, págs. 2-22

Clegg, Stewart, (1990), *“Modern organisations: Organization studie in the postmodern world”*. Ed. Sage. London.

Clegg, Stewart, Cynthia Hardy (1996), *“Introduction. Organizations, Organization and Organizing”*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, Londres.

Clarke, Thomas y Stewart Clegg, (1998), *“Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21^a century”*, Harper Collins Business, London, Great Britain, pp. 9-59.

Colomer, V., A., (1942), *“Comunidades y ciudades, constituciones y solidaridades”*, Universidad Politécnica de Valencia.

Correa, C. *Desarrollo Económico Comunitario y la Función de las Universidades: El caso de la revitalización comercial del centro urbano de la ciudad universitaria de Río de Piedras. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.*

Cohen, E. y R. Franco (2005), *“Gestión social, cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales”*, CEPAL-XXI Editores, México.

Cohen, E. y R. Martínez (2011), *“Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales”*, Cuadernos de trabajo CEPAL.

Cooper, Robert (1986) *“Organization/Disorganization”*; en Social Science Information, June 1986, Vol. 25, No. 2, pp. 299-335.

Coronilla, A. y A. del Castillo (2000), *“El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias”*, en Arellano, Cabrero y del Castillo, David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (coords.), *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Porrúa, pp.118-176.

Crozier, Michel y E. Friedberg (1990), *“El análisis estratégico de los sistemas de acción concreto y análisis sociológico”* en Crozier, Michel y E. Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México, pp. 187-250.

Czarniawska, Barbara, (2008), *“Organizations as obstacles to organizing”*, Materiality, Agency and Discourse, Pre-Conference of the International Communication Association Conference, Montreal, may, pp. 1-31.

Daft, Richard L., (1980), "The evolution of organizational analysis in ASQ : 1959-1979", *Administrative Science Quarterly*, 25(4): 623-636.

_____, (2007), "Teoría y diseño organizacional", Traducción Erika M. Jasso Hernández Borneville. Cengage Learning.

Demers, Christiane (2007), "Organizational Change Theories". A Synthesis, Sage, USA.

Del Castillo, Arturo, (1995), "Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las *anarquías organizadas*", Documento de la división de administración 257 pública no. 36, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México. 30 p.

De la Rosa, Ayuzabet, (2002) "Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. En *Administración y Organizaciones*", año, 4, número 8, julio de 2002, UAM.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet; Anabela López Brabilla y Oscar Lozano Carrillo, (2007), "El rol del Pensamiento Estratégico dentro de los Estudios Organizacionales: una re-interpretación a partir de sus orígenes teórico-pragmáticos" en Memorias del XII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

De la Rosa A., M. Montoya, y S. Pomar (2009), "Análisis organizacional y micro, pequeñas y medianas organizaciones: estado actual y perspectivas", en De la De la Rosa A., M. Montoya, y S. Pomar (Coordinadores) Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas, UAM/Juan Pablos. pp. 23-54.

De Marinis, P., Gatti, G, e Irazuzta, I., (2010), "La comunidad como pretexto: En torno al surgimiento de las solidaridades comunitarias", Anthropos Editorial; México Universidad Autónoma metropolitana-Iztapalapa. 446p.

Documento presentado por el gobierno de México, ante la Segunda Conferencia Mundial de Reforma Agraria Rural, en la Sede de la FAO, Roma, Italia, publicado en la Revista del México Agrario, México, 1979, número 1.

Durston, J. (2000), "¿Qué es el capital social comunitario? [Revista Políticas Sociales]. CEPAL, N° 38. Recuperado el 10 de agosto de 2008, de <http://www.preval.org/documentos/00488.pdf>

_____, (2001), "Evaluando Capital Social en Comunidades Campesinas en Chile. Santiago de Chile. Recuperado el 25 de julio de 2008, de www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/evaluando_capital_social.pdf

_____, (2001,2003), "Capital Social – Parte del problema, Parte de la Solución, Su papel en la persistencia y superación de la pobreza en América Latina", en Atria R, et al (compiladores) *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina. En busca de un nuevo paradigma.* CEPAL.

Egg, A. Ezequiel, (1965), "Metodología y práctica del Desarrollo de la Comunidad". Editorial El Ateneo, México.

Etzioni, A (1993), *"The spirit of community: The reinvention of American society"*, New York, Touchstone.

Escobar, O., A., et al. (2002), *"Pueblos, comunidades y municipios frente a los proyectos modernizadores en América Latina, siglo XIX"*. Colegio de San Luis Potosí, Amsterdam: CEDLA.

Friedmann, Georges (1961), *"¿A dónde va el trabajo humano?"*, Sudamericana, Bogotá.

Gabriel, Yiannis, (2010), *"Organization Studies: A Space for Ideas, Identities and Agonies"*, Organization Studies, Vol. 31(06), pp. 757-775.

Gergen, Kenneth y Tojo Tatchenkery (1996), *"Organizational Science as Social construction, Postmodern Potentials"* en The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 32, No 4, pp. 356-377.

Geertz, Clifford (1989), *"El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre"*, en La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona, pp. 43-59.

Ghiglione, L., Gilli, J., y Gómez J., (1993), *"Estructuras y Procesos"*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Bogotá.

Gil-García, Carlos, (2008), Reseña de *"Los dilemas de la gestión local y las organizaciones comunitarias en México"* de David Arellano Gault. Economía, Sociedad y Territorio, VIII. Septiembre-Diciembre, 1059-1066.

Gundermann, Hans K., (2001), *"El método de los estudios de caso"*, p. 251-288, En: Tarrés, María L., 2001, *"Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social"*, Porrúa, México, 409 p.

Guiddens, Anthony, (1992), *"Sociología"*, Alianza Universidad Textos, México.

Hall H, Richard (1973), *"Parte 1 La naturaleza de las organizaciones"*, en *Organizaciones, estructura y proceso*. Editoria Dossat , España. pp 1-48.

_____ (1973), *"Parte 11 La estructura organizacional"*, en *Organizaciones, estructura y proceso*. Editoria Dossat , España. pp 49-73.

Hatch, M.J. (1997). *"Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives"*, Oxford University Press, Oxford, New York. Pp. 2-12.

Heydebrand, Wolf (1973a), *"Autonomy, Complexity, and Non-Bureaucratic Coordination in Professional Organizations"* en Heydebrand, Wolf (ed) *Comparative Organizations. The results of empirical research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

_____ (1989), *"New Organizational Forms"*, en *Work and Occupations*, 16/3, pp. 323-357.

Hinings C.R., (2010), *"Thirty Years of Organization Studies: Enduring Themes in a Changing Institutional Field"*, Organization Studies, Vol. 31(06), pp. 659-675.

Hofstede, Geert, (1980), *"Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?"*, en *Organizational Dynamics*, Vol. 6, núm. 1, pp. 42-63.

_____,(1981), “*Management control of public and not-for-profit activities*”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, no. 3, pp. 193-211

_____(2002), “Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney”, en *Human Relations*, Vol. 55/1,pp. 1355-1361.

Ibarra Colado, E. & Montaña Hirose, L. (1990), “*Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*”. En Ibarra Colado, E. & Montaña Hirose, L. (Comps.), *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias* (vii-xxvi). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Ibarra Colado, E. (1999), “*Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas*”. En Castillo Mendoza, C. (Coord.), *Economía, Organización y Trabajo: un enfoque sociológico* (95-154). Madrid: Pirámide.

Knights, David y Glenn Morgan (1991), “*Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*”, en *Organization Studies*, 12/2, pp. 251-273.

Kotter, P. John, (1996), “*Leading Change, Boston, Mass*”, Harvard Business Schol Press, pp. 18-20

Magallón, D.,M.,T., (2004), “*La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas*” en Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad, Luis Montaña (Coord. General), UAM-UDO-PORRÚA-CÁMARA DE DIPUTADOS, México, pp. 65-91.

March, James, (1994), “*A primer on decision making. How decisions happens?*”, The Free Press, pp. 175-219.

_____(2007), “*The Study of Organizations and Organizing Since 1945*”, *Organization Studies*, Vol. 28(1), pp. 9-19.

March, James G. y J. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones*, México, FCE.

Medina Salgado, C. (2007), “*¿Qué son los estudios organizacionales?*”, *Universidad EAFIT* 43(148), 9-24.

Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993), “*El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*”, Prentice Hall, 2a. Ed., México.

Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999), “*Y ante ustedes damas y caballeros, la bestia del management estratégico*”, en *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica. México.

Mintzberg, Henry y Jan Jorgensen (1995), “*Una estrategia emergente para la política pública*”, en *Gestión y Políticas Públicas* Vol. IV, núm. 1, México, primer semestre, CIDE, México, pp. 25-46.

McSweeney, Brendan (2002), "*Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith –a failure of analysis*", en *Human Relations*, 55/1, pp. 89-118.

Montaño Hirose, L. (1985), "*Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia*". En Ibarra Colado E. y Montaño Hirose, L. (Coords.). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (69-102). México: UAM-Iztapalapa.

_____ (1998), La organización de la investigación. De la estrategia al cambio, en *Estudios de caso sobre evaluación de la calidad y la productividad en investigación*. Comisión de Calidad y Productividad, ADIAT, México.

_____ (2003a), "*Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos*", en *Iztapalapa*, núm. 55, 2003, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 15-33.

_____ (2003b), "*La reapropiación internacional de modelos organizacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa*", *Iztapalapa* 54, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México. pp. 245-264.

_____ (2004), "*El Estudio de las Organizaciones en México, Una Perspectiva Social*", en Luis Montaño Hirose (Coord. Gral.), *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, Poder, Conocimiento e Identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados, pp. 9-39.

_____ (2008), "*Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana*", *Administración y Organizaciones*, Año 10, Número 20, UAM-X.

Ortega, Liudmila, (2004), "*Las comunidades indígenas forestales de la Sierra Juárez, Oaxaca, México. Estudio de caso sobre Innovación Participativa*", en Marcela et al., *Innovación Participativa: experiencias con pequeños productores agrícolas en seis países de América Latina*, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Pettigrew, Andrew M. (1990), "*Strategy formulation as a political process*", en *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 7, No. 2, pp. 78-87.

Porter, Michael E. (1998), "*¿Qué es la estrategia? en Evaluación de resultados. El nuevo desafío para los profesionales de recursos humanos*", compilación e introducción Dave Ulrich, Granica. España, pp.143-190.

Ramírez, G., Vargas, G. & De la Rosa, A. (2011), "*Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido*". *Forum Doctoral*, 3, 7-54.

Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores y Eduardo García J., (1996), "*Metodología de la investigación cualitativa*", Editorial Aljibe, Málaga, España. Pp. 23-59.

Ruiz Olabuenaga, José I., (1999), "*Metodología de la investigación cualitativa*", Universidad de Deusto, Bilbao, España, pp. 11-44 y 165-214.

Romero, Jorge Javier (2001), "*De la organización al sistema*", en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, CNCPyAP y UAME, México, pp. 7-29.

Rubio, J.A. (2006), "*A vueltas del desarrollo comunitario. Características, reflexiones y retos*", *Cuadernos de Trabajo Social*, Vol. 19 (2006) 287-295

Santos, Boaventura de Sousa (2009), "*Una epistemología del sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*", Editor José Guadalupe Gandarilla Salgado, México: Siglo XXI: CLACSO, 368p.

Schwartzman, Helen B., (1993), "*Ethnography in organizations*". Qualitative research methods, Volume 27, Sage Publications, Newbury Park, California, USA, 83 p.

Scott, Richard W., (1981), "*Organizations, Rational, Natural and Open Systems*", Prentice, New Jersey, pp. 3-26.

_____ (2001), "*Retomando los argumentos institucionales*", en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, CNCPyAP y UAME, México, pp. 216-236.

Silverman, David (1970), "*The Theory of Organizations*", Heinemann, Londres.

Smircich, Linda (1983), "*Concepts of culture and organizational analysis*", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.

Stablein, Ralph, (1996), "*Data in organization studies*", en: Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, 1996, "*Handbook of organization studies*", Sage Publications, London, great Britain, 730 p.

Stake, Robert E., (1994), "*Case studies*", *Handbook qualitative research* (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, editors), Sage publications, California, USA. p. 236-247.

Stake, Robert E., (1995), "*Investigación con estudio de casos*". Morata, Madrid, España, pp. 15-24.

Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1991), "*La dinámica de normas en la administración estratégica*". En H. Ansoff, R. Declerck, & R. Hayes, *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*. (págs. 39-46). México: Trillas.

Tsoukas, H. y R. Chia (2002), "*On organizational becoming: Rethinking organizational change*", en *Organization Science*, 13, pp. 567-582.

Van de Ven, A. y M. S. Poole (1995), "*Explaining development and change in organizations*". *Academy of Management Review*, 20, pp. 510-540.

Vega, J. (2005), "*Desarrollo Económico Comunitario: ¿Qué es?*", Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez. Recuperado el 28 de junio de 2008, de www.uprm.edu/deacasac/cde/docs/DesarrolloEconComunitario-Junio30.pdf

Weick, Karl E., (1976), "*Educational organizations as loosely coupled systems*", *Administrative Science Quarterly* 21(1): 1-19.

Weber, Max (1992), "*Economía y Sociedad*", Fondo de Cultura Económica, México, pp. 695-752.

Wheelen, Thomas y Hunger, J. David, (1989), "*Strategic Management and Business Policy, Addison*", Wesley Publishing Company, USA.

Whittington, Richard, (2006), "*Completing the practice Turn in Strategy Research*", en *Organization Studies*, Vol. 27, pp. 613-634.

Yin, Robert K., (1994), "*Case study research: Design and methods*". SAGE Publications, Thousand Oaks, California, USA, 171 p.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00076

Matricula: 211380036

ESTRATEGIA E IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES, ANTE EVENTOS CRITICOS EN LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS. EL CASO DE UNA ORGANIZACION COMUNITARIA DE ECOTURISMO

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 26 del mes de marzo del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES
DR. YAMIL OMAR JORGE DIAZ BUSTOS
DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

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

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JESUS MANUEL RAMOS GARCIA

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

A PROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



JESUS MANUEL RAMOS GARCIA
ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

SECRETARIA ACADEMICA DE LA DIVISION DE CSH

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

PRESIDENTA

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

VOCAL

DR. YAMIL OMAR JORGE DIAZ BUSTOS

SECRETARIO

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ