

Unidad Iztapalapa

Posgrado en Estudios Organizacionales

Tesis para obtener el grado de:

Maestra en Estudios Organizacionales

“La dimensión Aprendizaje y Conocimiento Organizacional en una Pequeña Organización Eco turística: el caso de Apatlaco en Sierra Nevada”

Presenta: González Vega Alba María del Carmen

Director de Tesis

Dr. Oscar Lozano Carrillo

México, DF a 5 de octubre de 2009

Agradecimientos

Los anhelos, sueños y esperanzas con las que comencé esta aventura, me ha dejado mucho más allá de lo que deseaba y esperaba, no sólo académicamente, sino en el ámbito personal donde mi crecimiento personal se ha consolidado en la reflexión de mí persona y de mi entorno.

Así, el llegar al final de este proyecto implica el esfuerzo conjunto de muchas personas por lo tanto en las siguientes líneas quisiera agradecer a todos aquellos que estuvieron a mi lado, a mis padres, José y Rosa, a mi hija, Daniela, a Víctor, a todos y cada uno de mis amigos, a mis profesores, a Oscar, mi director de tesis, a mis hermanos, a mi universidad, una casa abierta el tiempo, a mis amigos y compañeros de Apatlaco que me abrieron las puertas, a Rosy y Ale que siempre nos han apoyado, mil gracias.

Gracias:

A mi Mamá, por ser quien eres, y ser un pilar en mi vida.

A Daniela, por estar en mí vida y ser uno de mis motores.

A Víctor, por tu apoyo, te amo.

A Yuri, por las risas, desveladas y por los momentos que hemos compartido hasta ahora.

A mis compañeros de Maestría, por todo lo que me dejaron

A todos y cada uno de mis profesores, por compartir su conocimiento y sabiduría, y dejar en mí una parte de ellos.

A Oscar, quien en él siempre encontré apoyo y una guía incondicional.

A José y Marce, por su apoyo.

A mi Universidad, por ser una casa abierta al tiempo convertida en un espacio de reflexión y construcción de conocimiento que me permitió crecer.

A mis amigos y compañeros de Apatlaco, por compartir su bosque, su sentir y su forma de vida conmigo.

A mi padre, que se convirtió en un espectador de mi crecimiento.

*Al Posgrado, a Ale, a Rosy, al Dr. Germán; quienes nos abrieron las
puertas a su apoyo.*

*A todos aquellos, que estuvieron a mí alrededor, con una sonrisa o un detalle
impulsándome a seguir.*

Mil gracias

BOSQUE DE APATLACO



Resumen

La presente tesis presenta el análisis organizacional realizado a una organización comunitaria que implementó el modelo organizacional “*ecoturismo*”, la organización se localiza en el Estado de México, de la República Mexicana, la cual es llamada “Proyecto Apatlaco”.

La singularidad de este estudio de caso reside en la figura de propiedad en la que nace, los Bienes Comunes de Amecameca, como aquella organización que delimitada con sus propias características en una lógica cooperación y compromiso, converge en el sentido de aprender una nueva forma de convivir con la naturaleza, en este caso el bosque, y de aprovechar sus recursos naturales. La organización se legaliza como cooperativa, aunque es referida en el imaginario de todos sus miembros como pequeña empresa, y en el acto cotidiano opera con la tradición del trabajo comunitario. El estudio de caso aborda el proceso de conocimiento-aprendizaje al que se han visto sometidos los integrantes de dicha organización, la aproximación a la organización se hizo a partir de la utilización de la metodología cualitativa mediante la entrevista semiestructurada e informal, y la observación directa; la concepción ontológica y epistemológica de la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1990).

El eje central de esta investigación es la conformación de una nueva forma de organización en donde la creación y reapropiación de nuevo conocimiento gira en torno a una nueva visión de aprovechamiento del bosque, la aplicación de conocimientos previos; el reaprender, desaprender mecanismos y herramientas que le permita a los integrantes constituir un proceso de aprendizaje continuo dentro de las actividades que realizan concretándose en los productos y servicios que ofrece la misma.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
A. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO I	18
REVISIÓN TEÓRICA: EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES ECOTURÍSTICAS.....	18
A. PEQUEÑA ORGANIZACIÓN: DESCRIPCIÓN Y DISEÑO	19
1. LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN LA LEGISLACIÓN MEXICANA.....	19
2. TIPOS DE EMPRESAS	22
B. LA ORGANIZACIÓN Y SU DISEÑO.....	34
1. LA ORGANIZACIÓN EN LA MODERNIDAD	37
2. LA ORGANIZACIÓN EN LA TRANSICIÓN.....	40
3. LA ORGANIZACIÓN EN LA POSMODERNIDAD.....	42
C. BIENES COMUNALES	49
1. BASES HISTÓRICAS	49
2. ESTRUCTURA	54
3. BIENES COMUNALES EN LA ACTUALIDAD MEXICANA	55
D. EL TURISMO.....	59
1. EL TURISMO Y SU CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL	59
2. ORGANIZACIONES TURÍSTICAS Y MODALIDADES DE TURISMO	67
3. TIPOS DE TURISMO.....	70
E. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.....	80
1. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO HUMANO	81
2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO)	91
3. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	100
4. INFORMACIÓN Y DATOS VS CONOCIMIENTO	108
CAPÍTULO II	113
REFLEXIONES METODOLÓGICAS.....	113
A. LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES	114
B. EL CONOCIMIENTO Y LA REALIDAD EN EL INVESTIGADOR.....	118
C. METODOLOGÍA CUALITATIVA.....	123
CAPÍTULO III	132
EL ESTUDIO DE CASO: PROYECTO APATLACO	132
A. APATLACO: ANTECEDENTES, CONTEXTO Y ORGANIZACIÓN	132
1. ANTECEDENTES.....	132
2. CONTEXTO.....	140
3. LA ORGANIZACIÓN.....	147
B. LOS HALLAZGOS.....	162
1. PEQUEÑA ORGANIZACIÓN.....	162
2. TURISMO.....	173
3. LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN APATLACO	181
CONCLUSIONES.....	194

A. PEQUEÑA ORGANIZACIÓN	194
B. TURISMO	196
C. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	199
BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA.....	202
ANEXO 1. FOTOS DE LA ORGANIZACIÓN APATLACO	209
ANEXO 2. ENTREVISTAS.....	225

Ilustraciones y Tablas

Gráfica 1 Empresas en México	27
Gráfica 2 Personal ocupado por la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa en México.....	27
Gráfica 3 Cambios en el uso de la tierra	58
Gráfica 4 Entrada de divisas por Turismo Internacional a México.....	61
Gráfica 5 Visitantes de Internación a México periodo 2002-2007	63
Gráfica 6 Empleo en el Sector Turismo en México.....	64
Gráfica 7 Pequeña Empresa Sector Servicios.....	163
Gráfica 8 La Pequeña empresa en el Sector servicios.....	164
Tabla 1 Clasificación oficial de la Comunidad Europea	29
Tabla 2 Clasificación de MIPYME	29
Tabla 3 Clasificación de las MIPYMES en América Latina	29
Tabla 4 La MIPyME en México	30
Tabla 5 Aspectos Técnicos y Culturales de la MIPYME.....	31
Tabla 6 Enfoque Multidisciplinario en el estudio de la MIPYME.....	32
Tabla 7 Diferencias en la perspectiva de análisis organizacional de la MIPYME.....	33
Tabla 8 Modelo racional de la organización y el diseño	42
Tabla 9 La Institución y la organización	45
Tabla 10 tipos de propiedad de la Tierra en la época prehispánica	50
Tabla 11 Ejidos y Bienes Comunales en la República Mexicana	56
Tabla 12 Ejidos y bienes comunales que se dedican a actividades no agropecuarias y forestales.....	57
Tabla 13 Sistemas y Subsistemas del Turismo	67
Tabla 14 Tipos de Turismo de Naturaleza	74
Tabla 15 Características y posibles beneficios del Ecoturismo	77
Tabla 16 Taxonomías del conocimiento Aristóteles.....	85
Tabla 17 Escuelas del Aprendizaje	86
Tabla 18 Tipos de aprendizaje según la teoría de los esquemas.....	89
Tabla 19 Tipos de aprendizaje según la teoría de los esquemas. Reglas empíricas.....	90
Tabla 20 Características del conocimiento tácito y explícito.....	105
Tabla 21 diferencia entre información, datos y conocimiento	110
Tabla 22 Diferencias de supuestos entre paradigmas	120
Tabla 23 Supuestos filosóficos de la metodología positivista y constructivista	125
Tabla 24 Cluster de empresas que forman parte del proyecto Sierra Nevada.....	134
Tabla 25 Propiedades Sociales en México	143
Tabla 26 Propiedades sociales en el Municipio de Amecameca.....	143
Tabla 27 Proyectos de los Bienes Comunales	145
Tabla 28: Nomenclatura	158
Tabla 29 Entrevistas.....	160
Tabla 30 Apatlaco como pequeña empresa.....	162
Tabla 31 Beneficios del Ecoturismo en Apatlaco.....	179
Tabla 32 Obligaciones de los comuneros respecto a sus tierras	182
Tabla 33 Oficios y actividades principales en Apatlaco	183
Tabla 34: Experiencia aplicada a Apatlaco	185
Tabla 35 Cursos y Talleres en Apatlaco	189
Ilustración 1 El individuo y la organización.....	37
Ilustración 2 La Institución social y la organización	44
Ilustración 3 Elementos de la organización.....	46
Ilustración 4 Estructura General de los Bienes Comunales y ejidos	55
Ilustración 5. Individuo y el proceso de conocimiento-aprendizaje.....	83
Ilustración 6 Aprendizaje de Ciclo Simple	95
Ilustración 7 Niveles de Aprendizaje Organizacional	97

<i>Ilustración 8. Integración del proceso aprendizaje y conocimiento individual al orden organizacional</i>	<i>98</i>
<i>Ilustración 9. Niveles de aprendizaje y conocimiento organizacional</i>	<i>99</i>
<i>Ilustración 10 Creación del conocimiento en la organización</i>	<i>102</i>
<i>Ilustración 11. Dimensiones de la Creación de Conocimiento.....</i>	<i>104</i>
<i>Ilustración 12 Espiral del conocimiento</i>	<i>108</i>
<i>Ilustración 13 Cadena de Verdad.....</i>	<i>115</i>
<i>Ilustración 14 El discurso científico y su núcleo de inteligibilidad</i>	<i>118</i>
<i>Ilustración 15. El investigador como narrador de realidades</i>	<i>122</i>
<i>Ilustración 16. Programa Sierra Nevada y sus componentes</i>	<i>135</i>
<i>Ilustración 17 Responsables y colaboradores en el Proyecto UAM. Sierra Nevada</i>	<i>137</i>
<i>Ilustración 18 Cuenca Sierra Nevada.....</i>	<i>139</i>
<i>Ilustración 19 Estructura Organizacional de BCA</i>	<i>146</i>
<i>Ilustración 20 : Organigrama del Proyecto Apatlaco BCA</i>	<i>151</i>
<i>Ilustración 21: Estructura Simple del proyecto Apatlaco.....</i>	<i>151</i>
<i>Ilustración 22 Aspectos técnicos</i>	<i>165</i>
<i>Ilustración 23 Apatlaco</i>	<i>167</i>
<i>Ilustración 24 Estructura organizacional de Apatlaco</i>	<i>169</i>
<i>Ilustración 25 Comparación de estructuras. Apatlaco y BCA</i>	<i>172</i>
<i>Ilustración 26 Cascada de Apatlaco.....</i>	<i>174</i>
<i>Ilustración 27 Certificado del Distintivo M</i>	<i>177</i>
<i>Ilustración 28 Socialización del conocimiento y experiencias en el orden organizacional</i>	<i>188</i>
<i>Ilustración 29 Ruta de Aprendizaje</i>	<i>192</i>

Introducción

Introducción

Problema de investigación
Objetivos
Preguntas de Investigación

INTRODUCCIÓN

A. Problema de investigación

El deterioro económico, social y ecológico de las zonas rurales de nuestro país, y de otras partes del mundo, ha propiciado que las comunidades busquen nuevas formas de organización basadas en diferentes actividades a las que se dedicaban tradicionalmente, cambiando hacia la producción acuícola, o agrícola de nuevos productos, turismo (aventura, naturaleza, cultural, religioso), producción artesanal, entre algunas otras. Si bien es cierto la migración constituyen el principal fenómeno de estas comunidades, donde al no encontrar oportunidades en su localidad que les permita tener un nivel de vida adecuado, migran hacia ciudades o regiones que suponen mejoraran su estado actual.

La búsqueda de nuevas oportunidades que provean un nivel adecuado de vida para sus habitantes, ha generado que las comunidades se organicen para responder a un entorno económicamente adverso; la evolución de las comunidades rurales como los ejidos y los bienes comunales, como aquellas propiedades sociales destinadas, en un principio para la explotación mediante la agricultura, tala, ganadería; entre otras, se han modificado, encontrando nuevas formas de organizar el trabajo, las costumbres y usos de su localidad. Muchas de ellas han encontrado en el turismo, la fórmula adecuada para combinar una actividad económica con el respeto al medio ambiente y entorno que los rodea, así estas comunidades ahora ecoturísticas, se organizan con el interés de mostrar la belleza de un entorno físico (mares, lagunas, lagos, pantanos, ríos, cascadas, cenotes, montañas, bosques, etcétera) en donde su flora y fauna se convierten, en un punto de atracción. Y lo que antes era una afectación a su medio ambiente, hoy se convierte en un medio de subsistencia y comunión con el medio ambiente. El turismo se convierte entonces en una de las fórmulas más apropiadas para impulsar el desarrollo de estas comunidades, principalmente por las condiciones que este sector tiene en nuestro país, entre las que destacan, además de las bellezas naturales, una amplia experiencia en la gestión y manejo de dichos recursos, y no obstante que esta se ha hecho desde una connotación básicamente economicista, no

se puede negar que dicha expertice, constituye una ventaja competitiva de nuestro país, ya que actualmente, México se ubica en el 8° lugar como destino turístico del mundo.

Asimismo, estas formas de organización que ya se podrían llamar ecoturísticas, constituyen híbridos que combinan el apartado social como lo es la figura de comunero y/o ejidatario, con una económica como la de la pequeña empresa y/o la cooperativa, para con ello poder permitir una formalización que reglamente la explotación moderada y consensada, de los recursos naturales que les provee su propio entorno. Esta figura formal de pequeña empresa o cooperativa, se convierte en un interesante modo de funcionamiento, ya que en estricto sentido estas organizaciones, mezclan la forma de operar de una pequeña empresa, una cooperativa y una comunidad ejidal o comunal.

Este cambio obligado genera un movimiento cognitivo y cultural muy importante en dichas comunidades, ya que la constitución de una pequeña empresa de servicios manifiesta otro tipo de relaciones productivas y sociales, el trato con el cliente, la interacción con el medio ambiente a partir de esta idea de conservación y el fomento de respeto entre el entorno y el individuo constituyen transformaciones de fondo que se establecen incluso en una posible mutación de la comunidad rural, donde este tipo de conformación social en un país en vías de desarrollo, se basa principalmente en el sector primario como la extracción de minerales, la agricultura, la tala, la ganadería, el petróleo ,entre otras.

Entonces el impacto en el saber hacer de los miembros de la comunidad, se ve modificado, y la dimensión del aprendizaje y el conocimiento se convierten en relevantes cuando se realizan estudios sobre dichas experiencias.

Ejemplo de todo lo dicho lo constituye una experiencia importante de ecoturismo que se ha venido desarrollando desde hace poco más de 8 años en las faldas de los volcanes Popocatepetl e Iztlacihuatl. Esta región con un desgaste continuo de suelos, de la flora y fauna, requirió una modificación a la forma de interactuar con su entorno. Este contexto genera enormes retos, como el propósito de lograr sistemas de manejo

sustentables en las relaciones productivas, culturales, demográficas, y ambientales de una subregión clave de la cuenca de México, y es ahí donde en la comunidad apoyados por la Universidad Autónoma Metropolitana participan en la consolidación de un proyecto, cuyo objetivo fundamental radica en *la recuperación de un área vital* para la captura de carbono y la recarga de los acuíferos que abastecen a la región y al Acuífero Chalco, además de ser una de las primeras regiones que regulan y conservan de procesos vitales para el desarrollo. Este proyecto generó como uno de sus productos fundamentales, el Centro Incalli cuya participación con la comunidad Apatlaco, ha si fundamental ya que se encargó de apoyar con capacitación y asesoría a un grupo organizado que buscaba ofrecer el servicio turístico de carácter ecológico que impactara en el desarrollo de su comunidad.

Así *Apatlaco* como parte de un proyecto de reconversión productiva implementado por un proyecto interdisciplinario por parte de la Cooperativa "Estudios y el Proyecto Sierra Nevada", la Asociación Civil "Guardianes de los Volcanes" y al Programa de Investigación para la Sustentabilidad (PISUS) de la Universidad Autónoma Metropolitana, se entrelazan para consolidar el objetivo rector "el conservar la cuenca de Sierra Nevada, localizada en el Estado de México".

Constituida la organización dentro de este proyecto de desarrollo ecoturístico en la cuenca de Sierra Nevada; Apatlaco, como un grupo productivo de los Bienes Comunales de Amecameca (BCA) busca conservar la flora y fauna endémicas del lugar mediante el establecimiento de una organización eco turística que permita crear fuentes de empleo alternas a las ya existentes actividades productivas como la tala, la agricultura y la ganadería.

El proyecto Apatlaco es un ejemplo de esta nueva forma de organizar el trabajo, buscando la conservación de un escenario natural y específico como el bosque de coníferas, la fauna endémica y la cascada; en el que los integrantes determinan su actuar a partir de la apropiación de un modelo como el ecoturismo escudriñando nuevas formas convivencia y uso del bosque. El objetivo principal de éste proyecto ha sido formulado para la generación de empleos estables para la comunidad y la preservación

de un entorno limpio y con vida para las generaciones actuales y futuras. Para poder implementar los cambios los miembros de Apatlaco, fueron capacitados en Ecoturismo, planeación de proyectos, atención a clientes, contabilidad básica, entre otros. Aunque continúan con sus labores agrícolas y algunos de ellos ganaderas ó incluso productivas, tuvieron que modificar sus competencias.

El reconocer cómo estas organizaciones emergen a partir de una realidad compleja donde convergen los conocimientos tradicionales con las nuevas fórmulas de desarrollo eco turístico que el país ofrece, generando cuestionamientos, el cómo aprenden e incluso desaprenden algunas de las capacidades y habilidades desarrolladas y utilizadas por años, o el cómo redimensionan o aplican dichas capacidades a un nuevo campo de servicio, y el cómo adquieren y aplican nuevos conocimientos y habilidades, requiere de acercamientos multidisciplinarios como el de los Estudios Organizacionales. El aprendizaje permite reconocer elementos profundos de este fenómeno. Los actores que participan de estas nuevas organizaciones requieren aprender y desaprender usos y costumbres a través de la implementación de nuevas prácticas.

El objetivo de esta investigación es estudiar el proceso de conocimiento-aprendizaje que la organización Apatlaco utiliza en sus nuevos procesos organizacionales. Para lo cual debemos responder la siguiente pregunta ¿Cómo aprende y qué nuevo conocimiento genera la organización Apatlaco en la implementación de un modelo organizacional como el ecoturismo?

Este trabajo contendrá además de la presente introducción, tres capítulos y las conclusiones de la investigación. En el primer capítulo se mostrará la referencia teórica de las pequeñas organizaciones con la finalidad de enmarcar el acto organizado de Apatlaco, en otro apartado se describirá la importancia del turismo y en particular del ecoturismo como fuente de desarrollo, y terminará con un tercer apartado referente a la dimensión de análisis Aprendizaje y conocimiento, con la finalidad de mostrar las variables de análisis que se observarán en el caso Apatlaco. En el capítulo 2 se describirá el apartado metodológico de la investigación. Por último, en el capítulo tres,

se muestra el estudio de caso, con la información recabada, su análisis y reflexiones particulares.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

Apartado A: Pequeña Organización descripción y diseño

Apartado B: Bienes Comunales

Apartado C: La organización y su diseño

Apartado D: El turismo

Apartado E: Aprendizaje Conocimiento

CAPÍTULO I

REVISIÓN TEÓRICA: EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES ECOTURÍSTICAS.

El mundo social en el que vivimos se teje de incontables formas organizacionales que se diferencian de también incontables maneras, por lugar, por sector, por tamaño, por actividad, por sus miembros, por su tecnología, etcétera.

Las organizaciones pequeñas del sector turístico y en particular del sector eco turístico constituyen un interesante sector, principalmente cuando se trata de nuevas organizaciones que transitan hacia este sector por las necesidades apremiantes de una realidad compleja que económicamente las orilla al cambio. El reconocer esta forma de organización pequeña en el sector turístico es importante, pero algo sumamente relevante es cómo transitan de una forma a otra mediante el aprendizaje y conocimiento de nuevas fórmulas, porque esto no solo implica reconocer nuevas habilidades, capacidades y aptitudes, sino en ocasiones hay que desaprender para redimensionar y reconocer el nuevo orden social que se construye a partir del mismo orden organizacional.

En el presente capítulo se revisarán los referentes teóricos de la Pequeña organización como una connotación de referencia para entender el comportamiento del grupo pequeño organizado, y en particular en lo que respecta a los bienes comunales. También se contextualiza el apartado del turismo como el sector relevante económica, política y socialmente que es y en particular en lo que respecta al ecoturismo, para terminar el capítulo con una revisión de la variable conocimiento y aprendizaje, como los niveles de análisis teórico que permiten comprender la organización que cambia y se adapta a través de la adquisición y reinterpretación de conocimientos en el orden organizado.

A. Pequeña organización: descripción y diseño

Dentro de un sistema económico como el capitalista, la figura de la empresa ha sido una expresión concreta de las relaciones productivas de la economía mundial. Un tipo de organización que ha sido definida y estudiada ampliamente por diferentes perspectivas, es la pequeña empresa, pero fundamentalmente el acercamiento que se ha hecho a esta organización es económico, desde este punto de vista, la empresa es un ente donde las relaciones económicas determinan su origen, su diario actuar, su desarrollo y su muerte; su estudio y comprensión se ha limitado a sus generalidades resaltando básicamente sus relaciones económicas (de la Rosa, 2004). La empresa es un tipo de organización que está definida por su racionalidad instrumental, desde la cual su objetivo y su acción se ven establecidos por la obtención de beneficios económicos por parte de los dueños del medio de producción y con la colaboración asalariada de trabajadores que entregan su plusvalor para dicho cometido. Desde la perspectiva que parte este escrito se observa a la empresa como una organización con ciertas características específicas; si bien es cierto que su acción está delimitada por las relaciones económicas y productivas, la empresa cuenta con otras dimensiones intrínsecas a su razón de ser, como lo son, aspectos culturales, sociales, psicológicos, mismos que en cada espacio social y económico las hacen *sui generis*. Desde el lente organizacional el estudio de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) trata de indagar a profundidad nuevos alcances en la comprensión de la misma, identificando estas otras dimensiones inherentes a su propio orden; por lo tanto siendo ésta observada y analizada como un tipo de organización definida por la complejidad, heterogeneidad y especificidad que la identifica, se encuentran comportamientos en la misma, que muchas de las veces ofrecen explicaciones más completas e incluso para la reflexión racional o de alcance económico.

1. Las organizaciones empresariales en la Legislación Mexicana.

La búsqueda de bibliografía y estudios sobre la pequeña empresa se convierte en una tarea complicada debido a que la mayoría de estos son, como ya se mencionó antes, de tipo económico y básicamente técnico. Sin embargo, para poder enriquecer la visión

de estas organizaciones, es necesario reconocer esta información que ya existe y contribuir con estudios que la complementen. Una de las fórmulas a las que más se recurre, es la tipificación económica, con ella las organizaciones en México se han generalizado con un enfoque que limita la concepción de las mismas; definiéndola así como aquella unidad organizacional con fines de lucro que mediante el ejercicio del comercio, la producción o el servicio, su función principal es aportar al mercado los bienes o servicios producidos (Pina 2003) y que ese mismo mercado en teoría está demandando. Dentro de esta definición en la Legislación Mexicana, su tipificación ha sido delimitada como una unidad mercantil y económica ya sea el Código de Comercio, Ley Federal del Trabajo, Código Fiscal de la Federación y el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI); sin embargo la Legislación Mexicana no reglamenta de forma orgánica y sistemática a la empresa, sino se limita a regular en forma particular algunos de sus elementos (Pina, 2003).

En la Ley Federal del Trabajo en el artículo 16 se le concibe como, unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento, la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa; Asimismo se reconoce la figura de personas físicas¹ y morales² con actividad empresarial (artículo 16 del Código Fiscal de la Federación) que se dedican al comercio, industria, ganaderas, de Pesca y acuicultura, agricultura, y silvícolas.

¹ “La persona física es el individuo, el ser humano, sin distinción de género, raza o posición social, el cual desde el momento mismo de su concepción adquiere la capacidad de goce y por consecuencia tiene derecho a la protección que el Estado le brinda a través del derecho a todos y cada uno de sus miembros”.(Pina, 2003).La doctrina admite la aptitud de la persona física para ser sujeto activo o pasivo de relaciones jurídicas, señalando así que dicha capacidad presenta dos manifestaciones que son: a) La capacidad de goce que es la aptitud para ser titular de derechos o para ser sujeto de obligaciones, ya que si se niega o suprime esta característica, desaparece la personalidad del sujeto, impidiendo la posibilidad jurídica de acción del mismo. b) La capacidad de ejercicio es la aptitud en que se encuentran las personas para ejercer por si mismos sus derechos y para contraer y cumplir obligaciones.

² la persona moral es la agrupación o entidad constituida primariamente por un grupo de seres humanos, con el objetivo de alcanzar o cumplir fines que por su naturaleza sobrepasan las posibilidades individuales, o bien que requieren de esta unión de varios sujetos para cumplir de mejor manera los objetivos a alcanzar.

- i. Comercios, que consisten en la distribución y comercialización de productos y/o servicios.
- ii. Industriales, que consisten en la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores;
- iii. Agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial;
- iv. Ganaderas, que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial;
- v. De Pesca y acuicultura, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial;
- vi. Silvícolas, que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Así mismo para el estudio y estratificación de la MIPYME en México el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) en el Censo Económico de 2004 establece como definición de empresa lo siguiente:

Unidades económicas. Es la “unidad de observación” a la que están referidos los datos censales, donde se toman en cuenta sólo unidades económicas fijas o semifijas, no se consideran las unidades económicas que llevan a cabo su actividad de manera ambulante (como carritos o vendedores ambulantes) o con instalaciones que no están

de alguna manera sujetas permanentemente al suelo (puestos que diariamente son armados y desarmados), ni las casas-habitación donde se efectúa una actividad productiva con fines de autoconsumo o se ofrecen servicios que se realizan en otro sitio, como es el caso de los servicios de pintores de casas o plomeros.

2. Tipos de empresas

Dentro de los criterios más generales en los cuales se pueden tipificar a las empresas son los siguientes según Gorostegui (2002):

i. Según el Sector de Actividad:

- Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, Pesca y acuicultura, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

ii. Según el Tamaño:

- Grandes Empresas.
- Medianas Empresas.

- Pequeñas Empresas.
 - Microempresas.
- iii. Según la Propiedad del Capital: Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos (Ávila, 2004). En sentido se clasifican en:
- Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
 - Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
 - Empresa Mixta o paraestatal: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.
- iv. Según el Ámbito de Actividad: Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social (Gorostegui, 2002). En este sentido las empresas se clasifican en:
- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
 - Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
 - Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
 - Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
 - Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

- v. Según la Forma Jurídica: La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad, en este caso México, en el Código de Comercio, establece la clasificación jurídica de las personas morales-llámese también empresa- en donde la elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la misma. En ese sentido, las empresas mexicanas se clasifican —en términos generales— en:
- Sociedad en Nombre Colectivo : En este tipo de empresas de propiedad de dos o más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
 - Asociación Civil: siglas A.C: tienen como fin común no prohibido por la ley (cultural, deportivo, etc.). No tiene carácter preponderantemente económico.
 - Sociedad Civil: Siglas S.C Su fin es común y preponderantemente económico pero no constituye una especulación comercial
 - Sociedad Cooperativa, siglas S. C. L. (Limitada), S. C. S. (suplementada): son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores. Éstas pueden ser para consumo o de producción. Todos los socios pertenecen a la clase trabajadora Número de socios: mínimo 5 - máximo: ilimitado.
 - Comandita por acciones, siglas: S. en C. por A.: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado. Número de socios: Mínimo 2 - Máximo ilimitado.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada, siglas: S. DE R. L.: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa. Número de socios Mínimo: 2 - Máximo: 50.
 - Sociedad Anónima, siglas: S. A.: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan. Número de socios. Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado.
- vi. Dentro de la estatificación y tipificación mexicana de las empresas, y debido al insipiente crecimiento de la economía informal se incluye la figura del Autoempleado³:
- Autoempleado: es aquella persona física que tiene un ingreso por empleo independiente, el cual se define como los ingresos que han recibido individuos para sí mismos o para miembros de su familia, durante un periodo de referencia específico, como resultado de su participación actual en un empleo independiente. Se limita a los propietarios de empresas no constituidas en sociedad, como los propietarios de medianas y micro empresas, en particular del sector informal. Así mismo se le define como empresario o propietario de una empresa no formalizada ante la ley.

El INEGI en el Censo 2004, en la estratificación de las empresas y de la actividad económica en México hace dos apartados⁴:

³ <http://www2.inegi.gob.mx/estestint/ficha.asp?idf=803>

- i. Pesca y acuicultura, agricultura, Minería, Electricidad, agua y gas, Construcción; Transportes, correos y almacenamiento.
- ii. Las actividades manufactureras; de comercio y de servicios.

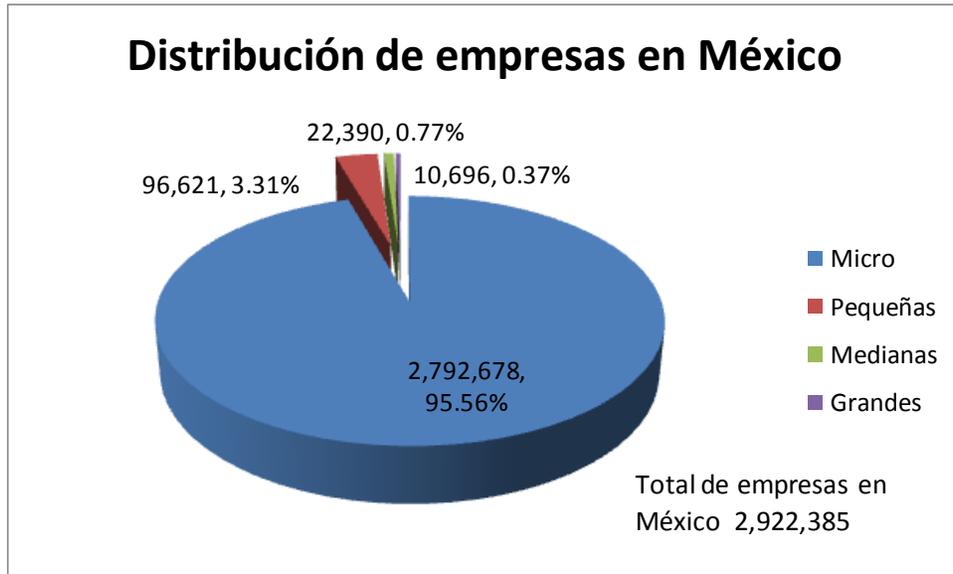
En este sentido se ve establecido que cuando se observan las estadísticas de la MIPYME sólo se han contabilizado las empresas dedicadas a las actividades de industria manufacturera, comercio y de servicios, sin contabilizar aquellas como Pesca y acuicultura, agricultura, minería, electricidad, agua y gas, construcción; transportes, correos y almacenamiento. No existe una clara diferenciación de aquellas cooperativas que forman parte de las MIPYME en los tres sectores. Así mismo, se contabilizan al establecimiento al que se le define como una unidad económica (empresa) que se encuentra asentado en un lugar de manera permanente y delimitada, ya sea que solo trabaje ahí el dueño (autoempleado) o algún trabajador (remunerado o no⁵). Hablar de la MIPYME se complejiza dado que sus estadísticas y su lectura debe ser con sumo cuidado ya que debido a que suprimen algunos sectores de la economía como los sectores primarios y algunos terciarios, el hecho que no especifique si algunas cooperativas forman parte del de las MIPYME resulta confuso identificar la relevancia de ciertos tipos de organizaciones de la sociedad en el tejido productivo.

En el último censo económico, operan 2, 922,385 empresas (de los sectores industria, comercio y servicios) de las cuales aproximadamente 95.56% son micro, el 3.31% pequeñas, el 0.77% medianas y el 0.37% son grandes. (Ver gráfica 1).

⁴ La estructura de las unidades económicas y del personal ocupado se integra de la siguiente manera: a nivel nacional, se tiene que 97.2% de las unidades económicas y 88.8% del personal ocupado total se concentraron en actividades de manufacturas, comercio y servicios; así como el 2.8% de las unidades económicas y el 11.2% del personal ocupado restantes se concentraron en actividades de pesca, minería, electricidad, agua y gas, construcción; transportes, correos y almacenamiento.

⁵ Algunos trabajadores de las MIPYME no reciben algún sueldo por su trabajo ya sea que son los dueños o son familiares que forman parte del proceso de trabajo.

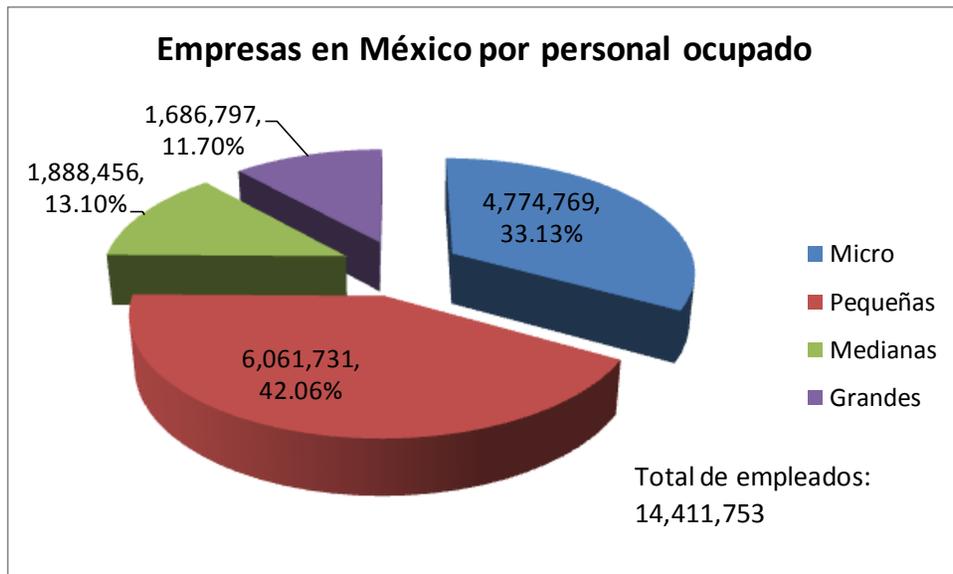
Gráfica 1 Empresas en México



Fuente: Censo Económicos 2004 para la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. INEGI

La MIPYME en México, emplea al 88.30% de la población, de tal manera que el 33.13% es empleado por las microempresas, el 42.06% en la pequeña, y el 13.10% en la mediana. (Ver Gráfica 2)

Gráfica 2 Personal ocupado por la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa en México



Fuente: Fuente: Censo Económicos 2004 para la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. INEGI

3. La MIPYME como organización

El estudio de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME) en México se ha generado a partir del reconocimiento de la sociedad y el gobierno al identificar el potencial de las mismas en la economía mundial (Ruiz, 1995), es por esto que la mayoría de las investigaciones y aportes hechas en torno a ésta, ha girado alrededor de su importancia como actor económico y a sus relaciones productivas, su relación con el empleo, su productividad, su eficiencia y las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB). El desarrollo de la economía mundial ha privilegiado el estudio de las grandes empresas, como modelos a seguir trasladando modelos organizacionales a empresas de este tipo, enfocándose en aquella forma de organización congruente con el modelo económico capitalista resaltando los aspectos económicos, en este sentido, las investigaciones y conocimientos de la MIPyME se ven establecidos a partir de la comparación con la gran empresa. La MIPyME se le ha definido por la lógica que subyace a su naturaleza, la cual es la ganancia y la utilidad mediante el ofrecimiento de bienes o servicios, sin embargo a pesar de que la naturaleza de dichas empresas sigue siendo la misma, la MIPyME no está definida por esta única variable, en ella subsisten otras racionalidades que interactúan entre sí.

La empresa como aquella forma de organización moderna en donde su importancia ha radicado, en términos económicos, en el nivel de empleo que proporciona y las aportaciones como agente económico. (Gitman y McDaniel, 2001). Dentro de la perspectiva económica, como se ha explicado anteriormente, la MIPyME como forma de organización, se le ha definido como una expresión de éstas relaciones y se han tipificado por el número de empleados ocupados o por los ingresos de las mismas en relación al sector que pertenecen. Para este punto, se comparan las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, tomando en cuenta las siguientes instituciones se contemplan las sucesivas clasificaciones: la Comisión de las Comunidades Europeas (CE); el Instituto Nacional De Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos

(SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), algunas referencias en América Latina, la Secretaría de Economía de México (SE) y finalmente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en México (SECOFI) (Ver Tabla 1,2,3, y 4)

Tabla 1 Clasificación oficial de la Comunidad Europea

	Empleados	Ventas	Activo
Microempresa	Hasta 10	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeña	Hasta 49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
<i>Mediana</i>	Hasta 249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Fuente: Diario Oficial de la Unión Europea

Tabla 2 Clasificación de MIPYME

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE ⁶	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA ⁷	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 500
CEPAL ⁸	Pequeña	De 5 a 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: (INSEE, 2009; SBA, 2009;

Tabla 3 Clasificación de las MIPYMES en América Latina

⁶ Instituto Nacional de estadística y estudios económicos en Francia. www.insee.fr.

⁷ U.S. Small Business Administration (SBA), Instituto de Estados Unidos de Norte América encargado de asistir a las pequeñas empresas. www.sba.gov

⁸ Comisión Económica para América Latina y el Caribe. www.cepal.org

País	Pequeña	Mediana
Argentina	6-100	
Bolivia	5-15	15-49
Brasil	20-99	100-499
Chile	10-49	50-199
Colombia	1-49	20-199
Costa Rica	31-100	
Ecuador	10-49	50-99
Uruguay	5-99	
Venezuela	5-20	21-100

Fuente: Vergara, Sebastián (2005)

Por ejemplo en México, una de las tipologías de tamaño de las empresas en el Acuerdo de Estratificación por la Secretaría de Economía.

Tabla 4 La MIPyME en México

Sector			
Clasificación por número de empleados			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx>

Las discrepancias cuantitativas observables en los cuadros anteriores, da cuenta de la complejidad de definición y estratificación de la MIPYME alrededor del mundo; estas diferencias se pueden enlistar a continuación:

1. Problemática en establecer los límites entre lo que es grande, pequeño y micro. (Suaréz-Nuñez, 2001).
2. Diferentes clasificaciones: según empleo, ventas, capital invertido, sector, etc.
3. Empresas muy diferentes entre ellas, con especificidades particulares según sector, mercado, producto, país, región, etc.

En este sentido, se puede deducir que existen ambigüedades en las definiciones, así como incongruencia entre ellas mismas, lo que añade complejidad a su estudio y comprensión, en este sentido el debate en la concepción de la misma se ha viciado porque se ha pretendido generalizar, aunque las MIPYME están lejos de ser un conjunto homogéneo, y esta realidad en la que se desenvuelven muestra de diferencias importantes. (Ver tabla 5)

Tabla 5 Aspectos Técnicos y Culturales de la MIPYME

Aspectos técnicos	Aspectos culturales
<ul style="list-style-type: none"> ● Sus niveles de tecnología, calidad, productividad y competitividad ● La relación entre la MIPyME y su ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sus formas y maneras internas de organización, de administración, de relación laboral y de producción ● Las formas de pensar y actuar de sus dirigentes y de su fuerza de trabajo

Fuente: De la Rosa (2000)

Dentro de estas diferencias podemos encontrar dos aspectos, los aspectos técnicos y los aspectos culturales.

Al incorporar éstos términos, la caracterización MIPYME en aspectos técnicos se puede establecer a partir de lo que llama Julien (en Suaréz-Nuñez, 2003):

- i. Tamaño, medido por número de trabajadores
- ii. Tipo de sector o industria
- iii. Tipo de mercado
- iv. Relaciones de poder al interior
- v. Estrategia, que desde la intuitiva y de bajo riesgo hasta la estrategia formalizada, y de elevado riesgo
- vi. Tecnología desde la blanda a la dura

Aunque el enfoque con el cual se ha venido estudiando a las MIPYME ha sido fundamentalmente económico, el cual se sustenta únicamente en las relaciones de la producción, existe otro enfoque como el de los Estudios Organizacionales, que reconoce y retoma la complejidad de los espacios sociales donde se construyen relaciones que subyacen a la lógica económica, en la cual las interacciones de los sujetos se ven determinadas por las reglas y normas *sui géneris*, que dan cuenta de un momento determinado en contexto determinado en la vida de la organización, en este sentido el estudio de la MIPYME desde un enfoque organizacional (ver tabla 6) está determinada por éstas relaciones, tanto productivas como sociales, que responden a una temporalidad específica, en un lugar específico, a una forma de gestión específica. La complejidad de definición de las MIPYME se establece en el sentido de poder caracterizar esa pequeñez, la cual es multidimensional, no sólo por el número de empleados, ventas, sectores, sino por la complejidad y heterogeneidad de las mismas en relación a varios niveles:

Tabla 6 Enfoque Multidisciplinario en el estudio de la MIPYME

Enfoque multidisciplinario en el estudio de la MIPYME como organización	
✿	El efecto en el comportamiento y las actitudes de los individuos que las conforman
✿	Los efectos de las características y los actos individuales en la organización en la eficacia e influencia de los individuos sobre otros
✿	El desempeño de las organizaciones en contextos culturales , políticos, y económicos
✿	Los efectos recíprocos de los contextos, tareas y culturas

Las inquietudes respecto a la epistemología y los métodos que apuntalan la investigación de la MIPYMWE como organización

Fuente: Pfeffer (1990)

- i. lo cultural, construcciones y relaciones sociales establecidas en una sociedad determinada, en un lugar determinado.
- ii. lo técnico: aquellas relaciones en relación con su nivel de tecnología, productividad y competitividad
- iii. la especificidad de cada MIPyME, estas relaciones dependen a una realidad local, no homogénea.
- iv. la gestión y organización: formas de organización y gestión específicas del dirigente

Y aunque esta es una forma de caracterizar a la MIPYME, no se pretende hacer una generalización de la misma, sino establecer líneas de reflexión en torno a este objeto de estudio como es la MIPyME. (Ver comparación en tabla 7)

Tabla 7 Diferencias en la perspectiva de análisis organizacional de la MIPYME

PERSPECTIVA ECONÓMICA	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Estudios Organizacionales
Etnocéntrica	Multicultural
Antihistórica	Histórica
Aplicación universal en términos de espacio de tiempo	Singularidad y especificidad
Racionalidad instrumental y limitada	Múltiples racionalidades
Estadios generales	Estadios particulares
Búsqueda de principios universales	No existe principios universales
El individuo Instrumento en función de la organización	Concepción del individuo como actor social (ambiguo y complejo)

Linealidad de los procesos	No linealidad
-----------------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Mouzelis. (1973) De la Rosa (2004)

Así mismo estudiar a la MIPYME desde la perspectiva económica infiere en dimensionarla como un ente establecida únicamente a partir de las relaciones de producción, a través de una visión etnocéntrica, observando a ésta con un enfoque universal en donde el objetivo principal es la maximización de los beneficios en relación a la combinación de los elementos de la producción (De la Rosa, 2004), sin embargo el sentido de universalidad se rompe en el esquema de identificación y reconocimiento de que cada organización se encuentra dentro de un contexto determinado y depende de cada cultura en la que subyace. Cada MIPYME responde a una historia que la resignifica en sus procesos y sus relaciones entre los miembros, por lo tanto las relaciones productivas están imbricadas en el entramado de las relaciones sociales y contextuales de la misma, como la historia en la que nace y se desarrolla, el espacio en el que se encuentra. La heterogeneidad a la que responde la lógica de las MIPYME mediante la aplicación de métodos y herramientas de gestión, radica en la singularidad y especificidad de cada forma y circunstancias en la que está inmersa; la linealidad de los procesos en la que se configura el trabajo y la maximización de beneficios en la perspectiva económica responde a la interpretación de que los individuos responden únicamente a partir de su racionalidad instrumental, sin embargo cada miembro de la organización responde a diferentes racionalidades. La MIPYME desde los Estudios Organizacionales es un objeto de estudio en sí misma (De la Rosa, 2004) y observarla como organización dará pistas de sus relaciones complejas e inherentes.

B. LA ORGANIZACIÓN Y SU DISEÑO

Conocer la configuración de las pequeñas organizaciones nos remite a aspectos teóricos de generalidades para toda organización, ya que el diseño no encuentra en el tamaño una limitante, sino más bien sólo una característica. El estudio de las organizaciones se ha delimitado a partir de diferentes enfoques, dentro de los cuales se

encuentra la Teoría de la organización y Los Estudios Organizacionales; el primero se basa principalmente, en ciertos supuestos centrales del pensamiento social moderno (Barba y Solís, 1997) de carácter funcionalista, como la esencia o conciencia teórica de la administración, misma que busca la eficiencia y eficacia a través de generalizaciones y universalismos en el comportamiento de la organización, adoptando el paradigma de **racionalidad** crecientemente aplicado al análisis sistemático de la realidad social (Hassard, 1993); y el segundo en los supuestos de la Posmodernidad, a partir de cuestionamientos de estos supuestos inamovibles e incuestionables, del orden organizado como un sistema perfecto, de funcionamiento puro y racional.

Desde la modernidad se ha conceptualizado a la organización como un sistema auto regulado, en **orden y equilibrio** (Schvarstein, 1998) en donde se pensaba que los **límites** de la organización eran **claros y precisos**, el diseño estructural de las mismas se determinó a partir de la división del trabajo en función de la lógica funcional (áreas funcionales de la organización) a partir de estructuras jerárquicas que diferencian la alta dirección de los mandos medios, todos ellos profesionales y asalariados (Barba, 2000) como *la mejor y única forma de organizar* el trabajo; dentro de este *diseño organizacional eficiente* a partir del supuesto de orden y equilibrio, los objetivos organizacionales son establecidos de manera *ex ante* (Schvarstein, 1998), orientando la acción organizacional.

Sin embargo hablar de cualquier estudio que implique a los seres humanos tiene una gran complejidad implícita, y siendo la organización uno de los espacios más importantes de participación del hombre, su complejidad queda también marcada; así desde el enfoque de los Estudios Organizacionales, el estudio y comprensión de su complejidad radica en el dinamismo de la sociedad, los individuos están en constante movimiento y actividad donde la construcción de significados no comienza y termina como un proceso finito, simplemente es un flujo continuo donde se construyen nuevas narrativas a partir de lo que somos. Los supuestos de la Posmodernidad se basan en la no existencia de verdades y la aceptación de que todo es susceptible de debate. En este sentido, la organización se reconceptualiza, los límites de la misma se vuelven

difusos, el modelo eficiente y único (la estructura burocrática) empieza a cuestionarse, incorporando nuevos diseños organizacionales como las estructuras matriciales, *ad hocs*, por equipos, etcétera; sustituyendo las jerarquías autoritarias por jerarquías lógicas (Schvarstein, 1998) y (Barba, 2000). La relación individuo – organización, alude a la autonomía y capacidad de autocontrol del primero; también, debido a que la organización vive en constante caos y desorden, su planeación ya no puede ser tan sistemática y clara, sino ambigua y confusa (Pfeffer y Salancik, 1977); el individuo, al incorporarse a la vida organizacional involucra su cultura familiar, sus valores, miedos, simbolismos (ver ilustración 1); interactuando así con otros individuos, lo cual implica una subjetividad en los objetivos tanto individuales y organizacionales, así como la inferencia de múltiples racionalidades en la misma, aunque contradictorias, que coexisten en el orden organizacional y esto comienza a ser un factor de análisis dentro de los estudios de la organización; el observarlas como construcciones sociales, constituidas por sistemas de relatos colectivos, que modifican la forma de actuar de los individuos, no solo en el espacio organizacional, sino en otros ámbitos, permite reconocer elementos profundos que determinan con gran fuerza, muchos de sus comportamientos, que antes no eran comprendidos.

Ilustración 1 El individuo y la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de Enriquez (en Montaño, 2007)

Es por esto que dentro del enfoque Posmoderno, se conciben a la organización como un espacio social complejo donde se cruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional.-, donde el individuo cobra importancia, (Montaño, 2007).

1. La organización en la Modernidad

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos: la división del trabajo en diferentes tareas que se han de ejecutar y la coordinación de las mismas, donde la estructura de la organización es definida, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, permitirá esa coordinación (Mintzberg, 1999). Toda organización está estructurada en cierta medida, mostrando ciertos patrones de tareas o funciones así como las actividades coordinadas relacionadas a éstas. En un sentido estricto, la estructura define las tareas en que se divide el trabajo (lo estático) y los procesos las actividades relacionadas a la división del mismo (lo dinámico), considerándose esto como un factor organizativo necesario para la administración y logro de los objetivos

organizacionales (Perrow, 1970). Asimismo la organización y su estructura está compuesta por tres elementos básicos que al interrelacionarse le dan sentido a ésta, los elementos financieros, los elementos materiales y los humanos, los cuales componen los aspectos técnicos de la organización, y de los cual se desprenden los procesos, normas, políticas, reglas, funciones. La interacción de los individuos con los elementos técnicos le da sentido y justificación a la organización, al integrar los aspectos simbólicos de cualquier interacción en el espacio organizado, que se dirigen hacia un objetivo común,

A partir de la Revolución Industrial, se establecieron las condiciones de desarrollo y consolidación de una forma de organización particular, la empresa, como aquella figura estructurada básicamente a partir de las relaciones económicas-industriales, que refleja una división del trabajo determinada por la producción en masa, en la que su interés principal se concentró en la aplicación y desarrollo de mecanismos de control y de reducción de costos para alcanzar la eficiencia de la producción en masa (Barba y Solís, 1997), mediante el desarrollo de un conjunto de técnicas, como los sistemas de contabilidad de costos, sistemas para el control de inventarios, control de producción (Barba y Solís, 1997), y otras técnicas perfeccionadas. Siguiendo con la búsqueda de la eficiencia, Frederick Taylor (1997) con los "*Principios de la Administración Científica*" define como objetivo principal el aumentar la productividad mediante el incremento de la eficiencia en el nivel operacional (nivel de los obreros); la generación de una nueva forma de organización donde la estructura organizacional esta función de la división del trabajo, entre la separación del saber y el hacer (subsunción formal del trabajo) ; en este sentido la complejidad de la estructura hace referencia a la asignación de funciones y actividades y tareas con sus niveles de autoridad y responsabilidad, mismas que son el establecimiento de relaciones jerárquicas y de dependencia, y a la concentración geográfica o espacial de las gerencias, plantas o áreas como medio para prestar los fines organizacionales e intentar lograr sus objetivos. (Robbins, 1990)

El contexto que rodeaba a las organizaciones de principio de siglo pasado puede ser ahora referenciado como un contexto estable donde ciertas características estructurales

de corte rígido y especializado de las organizaciones nombran burocráticas, modernas o industriales, estructuras que permitían responder de manera precisa a las condiciones ambientales del momento, básicamente de producir en masa grandes cantidades de productos, siendo así la organización burocrática, una configuración eficiente y racional con las siguientes características:

- i. Alto grado de especialización.
- ii. Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad.
- iii. Reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico.
- iv. Clara diferenciación entre la renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros.

Asumir todas o algunas de tales configuraciones implica que el diseño organizacional tiende a la burocratización buscando la eficiencia y la racionalidad total.

Este tipo de organizaciones también contienen elementos que hay destacar:

- i. Sus enfoques de sistema cerrado: visualizan las organizaciones como si existieran en el vacío, cerradas a cualquier influencia del exterior; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización.
- ii. Su modelo mecanicista: modelo previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable.
- iii. La irrelevancia de los aspectos psicológicos y sociológicos del comportamiento organizacional: las necesidades del sujeto completo fueron ignorados por ser irrelevantes respecto a los problemas de productividad (Mouzelis 1975).
- iv. la estructura organizacional **debía ser** enfocada para el control del trabajo y la reducción de costos para alcanzar la eficiencia.

En términos generales, la Teoría de la Organización ha reproducido mediante sus supuestos, de una u otra manera, varios de los conceptos del pensamiento social moderno en las organizaciones; entre estos supuestos Schvartein (1998) identifica lo siguiente:

- i. *Principio organizador*: La existencia de una única racionalidad dominante.
- ii. *Ontología*: la idea de orden y equilibrio constante en la organización.
- iii. *Creencias*: la idea de progreso social unidireccional.
- iv. *Actos del habla*: la idea de verdad absoluta, y ésta es accesible para el sujeto.
- v. *Epistemología*: la búsqueda de la objetividad, la separación entre el sujeto-objeto de conocimiento. La realidad externa puede ser aprehendida objetivamente.
- vi. *Pensamiento*: la verdad de las afirmaciones da lugar a la existencia de valores claros y jerarquizables (en el sentido que algunos prevalecen sobre otros).
- vii. *Comunicación*: desde el enfoque de la modernidad la comunicación está fundamentada en la comunicación escrita.

2. La organización en la transición

A partir de la Segunda Guerra Mundial, se da una gran expansión de la economía, creando nuevos escenarios y problemáticas para las organizaciones (Barba y Solís, 1997), la presencia de una nueva generación de modelos, escuelas y teorías que dieran respuesta a este tipo de situaciones, ahora la organización se le definía como un **sistema abierto**, de tal manera que ésta tuvo que aprender a vivir en un nuevo contexto, donde los mercados estaban saturados, situación que implicaba una demanda que no estaba asegurada, y la formulación de nuevos mecanismos que permitirían la supervivencia y adaptación de la misma en un nuevo contexto (Demers, 2007). Es así como la escuela de la contingencia observa a las organizaciones como

sistemas racionales que se estructuran dependiendo del sistema o mercado en donde se encuentren, así como del producto que fabriquen. Ahí la estructura organizacional se define a partir de las reglas, procedimientos, eficiencia de sus recursos materiales, financieros y humanos, que se establecen a partir de un objetivo rector. Pero básicamente, la estructura de las empresas se ve determinada por su **ambiente externo** (la organización reactiva a la contingencia) (Demers, 2007; Robbins, 1990; Pugh et al, 1997), por su contexto, su tecnología, su tamaño, su historia; en este sentido el diseño organizacional se establece en virtud de los determinantes contextuales y resulta de la reacción de la organización a estos factores.

Demers (2007) explica que algunos autores de la escuela de la contingencia Woodward, 1965; Burns y Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1969 como los principales, conceptualizan al manager como un tomador de decisiones racional, siendo responsables de modificar las características de la organización para la adaptación de su estructura de ésta con su ambiente. En estricto sentido los individuos integrantes de la organización no tienen control sobre su ambiente; sin embargo aunque dicha corriente teórica conceptualiza al individuo como un ente racional, en otro sentido lo observa negado a controlar los procesos de interacción de individuo-ambiente-organización.

Estos estudios refieren la estructura y el diseño organizacional como un modelo racional (Pfeffer y Salancik, 1977) donde la organización es el referente de la planeación racional y consciente de su ápice estratégico, partiendo de la idea de que puede existir una distinción entre los *buenos y malos diseños*. Es en este sentido que este modelo racional está basado en la concepción de la organización en su unidad mediante un esquema totalmente racional, equilibrado y estático, y su desarrollo se evalúa de acuerdo con la medida en que alcanza un ideal (Luhmann, 1997), por lo tanto el individuo o conjunto de individuos dentro de la organización, tienen la información amplia y detallada que les permitirá tomar con certeza las decisiones; los cambios y la adaptación automática de la organización (Ver tabla 8).

Tabla 8 Modelo racional de la organización y el diseño

Modelo racional de la organización y el diseño
<ul style="list-style-type: none">• Relaciones sociales a partir del concepto de igualdad• Información ilimitada• Equilibrio constante y cambio discontinuo• Adaptación automática de la estructura• Estructura y diseño organizacional planeado y coherente• La organización es un sistema abierto• El individuos como un elemento más de la estructura y diseño• Certeza y objetividad en la toma de decisiones• La naturaleza económica de la organización

Fuente: modificación libre a partir de Pfeffer y Salancik (1977)

Sin embargo el principal descubrimiento que hicieron, fue que no existe una mejor manera (*one best way*) para diseñar las organizaciones, sino que todo depende (*all depends*) del servicio o producto que desarrollen, del sector al que se dirijan, y básicamente en el contexto que coexisten y se desarrollen.

Bajo esta perspectiva, la estructura se convierte en un elemento predeterminado por el medio ambiente, la tecnología y el producto o servicio que ofrece la organización, pero el mayor alcance de este movimiento teórico y administrativo, lo constituyó sin duda, la distinción de ver a la organización como un sistema abierto, que interactúa con su medio y está en constante transformación estructural.

3. La organización en la posmodernidad

El mundo siguió cambiando y la escala de la turbulencia ambiental a partir de los 80 había rebasado las expectativas de las organizaciones con la aparición de un nuevo

modelo organizacional el Japonés (Barba, 2000), desplazando la eficiencia de las formas organizacionales existentes en Estados Unidos como la organización burocrática, en este sentido, este desplazamiento fue considerado como una seria amenaza económica y motivó el estudio de las posibles causas de esta exitosa expansión. En gran medida el éxito se fundamentaba, entre otros factores, en el modelo de organización que en la práctica mostraba ser uno de los más eficientes, un modelo de organización flexible, y mientras que en otras latitudes se observaba la estruendosa caída de los sistemas socialistas con las respectivas repercusiones políticas y económicas a nivel mundial, el derrumbe del muro de Berlín, la integración de mercados a partir de alianzas económicas (Barba y Solís, 1997). Todos estos factores de cambio en el contexto político y económico hicieron que las organizaciones tuvieran que modificarse y buscar mecanismos de adaptación a este nuevo contexto.

Algunas de las consecuencias de la aceleración del cambio (Barba y Solís, 1997) son:

- i. Una creciente dificultad en anticipar suficientemente el cambio para palear una respuesta
- ii. Una necesidad de aumentar la velocidad de la implementación de respuesta
- iii. La necesidad de una respuesta flexible y a tiempo para las sorpresas las cuales podrían no ser anticipadas en el proceso.

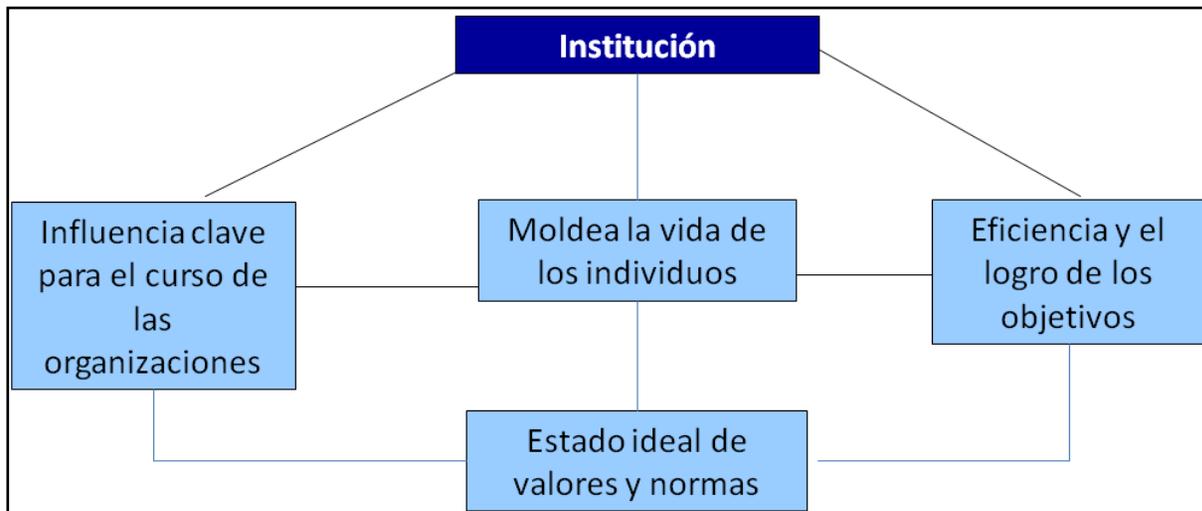
En este sentido la estructura y el diseño organizacional burocrático no respondía a este nuevo contexto, la búsqueda de nuevas bases teóricas que respondieran a estas nuevas situaciones de cambio donde la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización se adecuaron a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente.

La búsqueda de nuevas reformulaciones metodológicas y teóricas sobre la organización encontraron respuesta en las modelos y teorías sociológicas, uno de ellos es el institucionalismo, donde el estudio de las organizaciones hace hincapié en el hecho de que el comportamiento de los individuos está determinado por las instituciones que lo

rodean y que él mismo crea y recrea. Estas instituciones se anclaban en el comportamiento estandarizado de los individuos; en este sentido, toda organización está fundamentada en una o varias instituciones que le dan sentido y legitima su existencia; es un espacio social donde las interacciones y relaciones son establecidas en interrelación con congruencias e incongruencias inherentes al sistema.

En el análisis institucional, el enfoque principal se define a partir de la acción individual del ser complejo (Goodin, 2003; Schvarstein, 1998), donde sus acciones son moldeadas por los contextos institucionales dentro de los cuales se encuentran, mismas que afectan y desvían sus efectos (Goodin, 2003)(ver ilustración 2), en este sentido, la organización como espacio social está influenciado por los individuos que lo integran, este análisis retoma al individuo como sujeto productor y producido del orden social en el que está inmerso, (Schvarstein, 1998)

Ilustración 2 La Institución social y la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de Montaña (2007)

El proceso de institucionalización llevado a cabo en la organización, es un fruto de la relación social, es el inconsciente social, lo que es bueno y malo, sagrado y profano, lo permitido y prohibido o lo indiferente establecido a partir de la interacción y relación actor-contexto-organización; en el institucionalismo se incorpora la significación del

sujeto como actor social (Schvarstein, 1998) (Ver Tabla 9). Al incorporar en el análisis la complejidad del individuo, se puede establecer que la organización dentro de su orden organizacional, es productora de significados a partir de la interrelación de los integrantes.

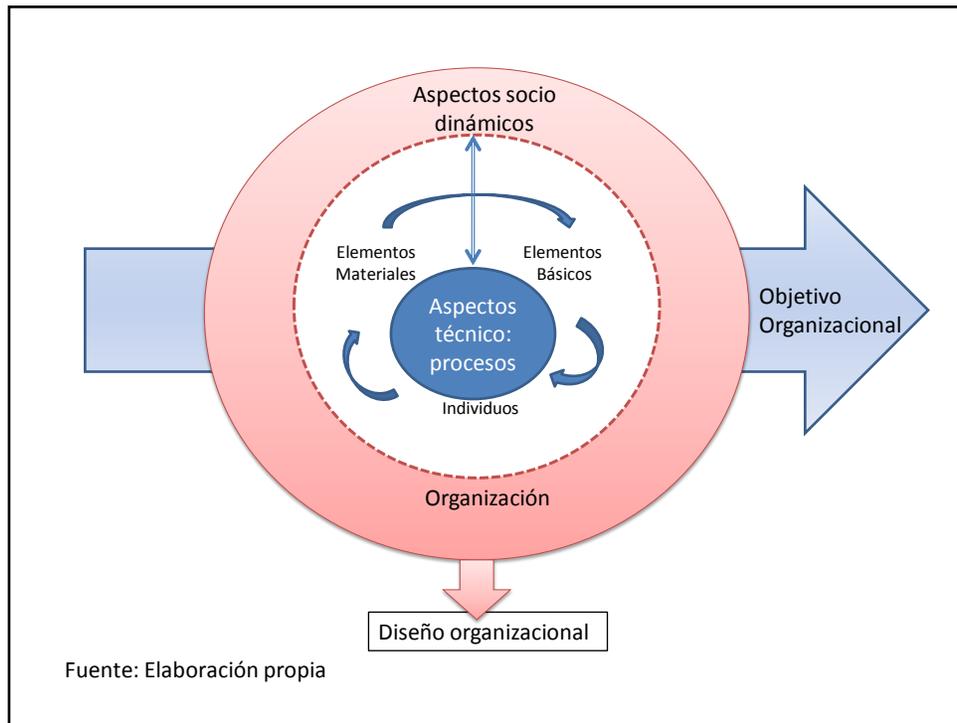
Tabla 9 La Institución y la organización

LA INSTITUCIÓN Y LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">● El individuo creador y creado por las interacciones sociales● Los múltiples referentes institucionales● Lo oculto y lo inconsciente de las organizaciones● Ética individual- social● La estructura y el diseño organizacional racional e irracional● La organización como sistema abierto construido por la interacción intersubjetiva de los individuos● Los sujetos tienen espacios de libertad que en función de su propia historia , le permitirá tomar decisiones particulares

Fuente: Elaboración propia a partir de Schvarstein (1998), Montaña (2005, 2007)

Dentro del enfoque de Schvarstein (1998:64) hace la diferencia entre la relación de los elementos técnicos y los procesos de interacción entre los mismos, él especifica que las estructuras, los procesos, los sistemas, las normas y las políticas son la parte tangible y formal de la organización dado a partir de los elementos que soportan el logro de los propósitos y objetivos de la organización; y la otra parte inherente al sistema organizacional que son las cuestiones sociodinámicas de la misma, lo cual estaría partiendo de las interacciones entre los elementos, y sobre todo de la parte social en donde los individuos se desenvuelven en un espacio y tiempo específico (Ver ilustración 3).

Ilustración 3 Elementos de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de Schvarstein (1998)

Esta concepción de orden y diseño organizacional, influido o determinado por un aspecto complejo como lo es la institución, propicia una nueva forma de operar, pero sobre todo de entender a la organización, esto es propiamente la metáfora cultural (Barba y Solís, 1997), misma que está referida al conjunto de interacciones y mecanismos que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, a partir de tener en cuenta las dos dimensiones antes descritas, los aspectos técnicos y los aspectos sociodinámicos de la organización.

En relación al diseño, Pfeffer (1971) explica que la estructura no puede ser del todo planeada ya que los individuos son constructores de significados, lo cual se ve referenciado en la identidad de cada organización, diferentes formas de tomar decisiones, diferentes formas de concebir la realidad en que se desenvuelven (Aldrich, 2006). En este sentido la organización no es vista como una relación social natural en cooperación y equilibrio, sino una entidad en continuo conflicto donde los individuos son

actores políticos, que a partir de las reglas del juego, la integración de todas las actividades indispensables para perseguir un objetivo organizacional está determinada también por las relaciones de poder y las estrategias de los actores que aseguran la ejecución de estas actividades.

Dentro de ésta lógica, las múltiples racionalidades convergen en la interacción de la organización, en el ambiente de creencias, reglas y funciones institucionalizadas (Meyer y Rowan, 1999) donde existe el reconocimiento de que la organización no solo son relaciones técnicas, sino también culturales, simbólicas e institucionales.

Aquí se retoma la idea de que los integrantes de las organizaciones no son actores pasivos sino, actores que hacen elecciones, donde las condiciones contextuales no pueden ser la única fuente directa de las variaciones hacia el interior de la organización, en relación a esto el diseño organizacional se ve mayormente delimitado por las características inherentes y los contextos sociales en las que se desenvuelve el individuo, como la carga emocional, emotiva, racional e irracional, cultural, simbólica y ambigua que le permiten tomar decisiones a partir de sus referentes muy particulares.

En este sentido, la introspección de los objetivos organizacionales se ve permeada por esos referentes y recursos (procesos de cognición) de los que echa mano el individuo para dar cuenta de su realidad, por tal motivo éstos son concebidos de diferente manera por cada actor, por cada organización a partir de mecanismos que legitimen su actuar y el uso de medios en contextos determinados; las creencias, reglas y funciones institucionalizadas trastocan, independientemente de los procesos y elementos técnicos, la vida organizacional.

La formación y transformación de una organización está delimitada en la implementación de modelos organizacionales y formas de trabajo inherentes al proceso de interrelación de los aspectos técnicos, sin embargo la decisión consciente e inconsciente de los integrantes de incorporar métodos y mecanismos de coordinación y cooperación hacia dentro de la organización se ve delimitada también por un proceso de isomorfismo (Powel y DiMaggio,1999) en el que recae la forma de estructurar el

trabajo, así como reglas, funciones y políticas de la misma a partir de la búsqueda de un patrón a seguir que da sentido a la conducta de los colaboradores organizacionales a partir de un orden y legitimidad (Scott, 1999); el cual puede dar mediante tres formas de isomorfismo (Powel y DiMaggio,1999):

- **Isomorfismo coercitivo:** derivación de la imposición tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones. Dentro de los contextos en los que se ven inmersas las organizaciones, su existencia coexiste con un ambiente legal que incide en sus aspectos de conducta y su estructura.
- **Isomorfismo mimético :**el proceso de imitación puede deberse a ambientes inciertos en donde las metas son ambiguas, las organizaciones pueden entrar en procesos de imitación que les permite crear orden y modelar directamente o indirectamente sus prácticas a partir de transferencia; así *“las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas siguiendo organizaciones similares en su campo; las cuales les parece más legítimas o exitosas”* (Powel y DiMaggio,1999:113)
- **Isomorfismo normativo:** proceso para definir las condiciones y métodos de su trabajo, alude a la profesionalización, es decir, a medida que las organizaciones contratan personal jerárquico de la misma rama de formación académica, esos profesionales ya pasan por una homogeneización de antemano, pues comparten un mismo lenguaje, mismas maneras de encarar y solucionar problemas.

Sin embargo, las organizaciones no se constituyen y se desarrollan aisladas de su contexto, sino que interactúan con él y las características de esa interacción van a tener diversos efectos en cómo se estructuran los elementos de dichas organizaciones. A medida que se va conformando un campo organizacional, las nuevas organizaciones a menudo toman como ejemplo a otras incorporando y como referencia a las normas jurídicas existentes, a patrones organizacionales, o a la imagen institucional.

C. BIENES COMUNALES

El presente apartado se dedica a la definición y conformación de esta figura jurídica agraria, el bien comunal, entramada en la historia mexicana; como una representación que ha venido perpetuándose entre de las comunidades indígenas como una forma de organización de producción y consumo. El presente apartado tiene como objetivo establecer una perspectiva general de esta figura, su estructura jurídica y organizacional, partiendo de las bases constitucionales que le dan sustento; así mismo dentro de las raíces históricas que la han conformado.

1. Bases históricas

La tierra como un bien necesario en las culturas prehispánicas para la economía agrícola, su repartición y uso estaba delimitado por los usos y costumbres de cada cultura (Wobeser, 1983). En la cultura azteca o mexicana, la tierra estaba repartida, en dos grandes grupos.

- i. Las tierras que pertenecían al rey, los nobles o pilli y los guerreros destacados (tlatocalalli, pillalli, tecpillali).
- ii. Las tierras que pertenecían al pueblo, a los macehualtin. Ésta última se dividía en diversos núcleos denominados en su conjunto calpullalli. Cada sección de tierra del gran poblado formaba un calpulli.

Dentro de las prácticas del pueblo azteca en función de la división de los *tierra* (Redfield, 1928), los aztecas contemplaban la estratificación social, propiedad de la tierra, y la división del trabajo (Monzón, 1983), los calpullis representaban una parte de las tierras cultivadas en común por habitantes libres cuyos lazos se basan en relaciones de linaje. La tierra del calpulli, a su vez, incluía las parcelas para el trabajo donde se destinaba una parte para la agricultura, y otros tres tipos de tierra, que se destinaban una para la guerra, otra para los dioses y otra para los servidores del palacio. En el aprovechamiento de la tierra incluían montes, tierras laborables y de cacería, y con la producción se contribuía a los gastos de la comunidad, obtener productos para financiar la guerra, las ofrendas a los dioses y alimentar a los servidores del palacio. La

organización interna se establece a partir de un comisariado elegido por sus integrantes cuyo nombre es *centecpanpixques* (León-Portilla, 1983) quien tenía como función principal ser el encargado de la repartición de las tierras, ampliación de parcelas, o declararlas vacías. Dentro de las características principales de esta forma de organización era el cultivo de tierras en común, la herencia de derechos sobre las mismas, y el uso libre pero determinado por el mismo, el comisariado del calpulli, estas tierras comunes eran enajenables, y sólo se podían establecer miembros y su uso y disfrute está basado en esa relación de linaje establecida en el mismo. (Ver tabla 10)

Tabla 10 tipos de propiedad de la Tierra en la época prehispánica

DISTRIBUCIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE TENENCIA DE LA TIERRA DURANTE LA ÉPOCA PREHISPÁNICA
Tierras de los pillis (rey, nobles y guerreros)
Pillalli: Tierras de los nobles. Pasaban como herencia de padres a hijos.
Tecpillalli: Tierras que eran adjudicadas a sujetos de ilustre cepa, como los guerreros que se habían distinguido en combate. Tierras del tlatoani
Tlatocalalli: Tierras de magistrados. Los productos de estas tierras se usaban para pagar los gastos del palacio (trabajadas por mayeques y esclavos).
Yoatlalli: Tierras del enemigo. Se dividían en mitlchimalli y cacolmilli. Los productos eran adjudicados a los guerreros nobles o enoblecidos mencionados, una vez que pasaban a formar parte del patrimonio del estado.
Mitlchimalli: Tierras para la guerra (sembradíos de milpa). Los productos de éstas servían para financiar las guerras.
Cacolomilli : Dedicadas al cultivo del cacao.
Teoplantalli: Tierras de los templos (trabajadas por mayeques bajo la dirección de los sacerdotes). Las cosechas se destinaban a las actividades religiosas.
Tecpantalli: Tierras cuyos frutos servían para alimentar a los servidores del palacio (tepanpouhque o tecpancalli).
Tlatocalli: Utilizadas para la manutención de los comerciantes (pochteca) cuando salían en misión a nombre del tlatoani.
Tierras del pueblo: tierras de los macehualtin
Calpullalli: Tierras de los barrios. Dentro de cada calpulli existía un conjunto de tierras denominado altepetlalli, que se situaba a las afueras del poblado, incluía montes, tierras laborables y de cacería. Con su producción se

contribuía a gastos de la comunidad.

Fuente: Wobeser (1983:25)

A la llegada de los españoles esta figura se conservó debido a que se podía integrar a la monarquía feudal a la que estaba regida España; la forma de regular los bienes y servicios que se producían en el territorio comunal; y por ende los calpullis; ahora feudos; los pueblos tenían derechos exclusivos de propiedad sobre un territorio para garantizar el sustento, teniendo los pueblos un fundo legal formado por 600 varas de tierra alrededor de la población (Bichirraga, 2004) cuyo fin era tener el control y la obtención de tributos o impuestos que se debiesen pagar a la Corona Española.

A pesar del reconocimiento por parte de la Nueva España de la forma de organización de la tierra, el despojo continuó por parte de los conquistadores fue inminente, lo que dio cabida a una profunda desigualdad social entre clases sociales y castas, sin embargo esta forma de organización de la tierra siguió vigente debido a la lucha de los liberales por desamortizar los bienes de la iglesia y abolir la desigualdad social a la que estaba sometida. Las reformas liberales del siglo XIX tuvieron como eje conductor un conjunto de principios jurídicos que universalizaron la libertad y la igualdad de los ciudadanos. Sin embargo, a pesar de los intentos de cada proceso histórico de igualdad a la que ha sido sometido México, el despojo continuo de los pueblos indígenas ha sido concurrente.

Antes de la Revolución Mexicana, las condiciones sociales y políticas de México continuaban con procesos de desigualdad social muy agudos, la libertad de prensa y asamblea, garantizadas en la Constitución de 1857 fueron suprimidas, además de que las condiciones de miseria y explotación de obreros y campesinos eran perpetuadas por las concesiones a empresas extranjeras, latifundios y tiendas de raya, además de un estancamiento político debido a la estancia de 30 años de Porfirio Díaz, las necesarias reformas se vieron implicadas en movimientos sociales por parte de todas las clases sociales(Aguilar, 1993). La Revolución se convirtió en un medio de reclamo que lucha por causas sociales como una reforma agraria, justicia social, y educación.

En la Revolución, los planeamientos de reforma que en materia agraria se realizaron durante el primer período revolucionario, 1910 a 1917, se expresaron finalmente en las tres propuestas de leyes agrarias hechas en 1915 por Venustiano Carranza, Francisco Villa y Emiliano Zapata estipuladas en artículo 27 de la constitución política de México de 1917, con la formación de ejidos y la restitución de tierras comunales.

Actualmente los bienes comunales están regidos bajo normas y preceptos establecidos en la Constitución Mexicana y de la Ley Agraria; las tierras y bienes comunales se reconocen en el marco jurídico del derecho de los pueblos étnicos sobre sus territorios, permitiendo conservar a éstos el acceso de manera comunitaria a los recursos naturales de sus territorios (Salomon,1978; Birrichaga 2004); teniendo como objetivo tres funciones principales.

- i. La función económica: la organización de la producción indígena
- ii. La regulación jurídica y económica de las tierras
- iii. La administración de un territorio y sus recursos naturales, entre los que sobresalen las tierras y aguas comunales.

Los bienes comunales son, una de las 3 formas legítimas de propiedad que registra la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 27⁹ en el cual los pueblos indígenas tienen derechos exclusivos de propiedad sobre un territorio.

El marco legal reformado en 1992 (artículo 27 de la Constitución Mexicana y Ley Agraria respectiva) reconoce tres formas de propiedad de tierras y aguas: pública, privada y social; ésta última corresponde a los núcleos agrarios (ejidos y comunidades agrarias).

⁹ Para mayor información consultar el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fracción VII

- *Ejido*; es la porción de tierras, bosques o aguas que el gobierno entregó a un núcleo de población campesina para su explotación. Las tierras ejidales son inembargables, imprescriptibles e inalienables.
- *Comunidad*; es el núcleo de población formado por el conjunto de tierras, bosques y aguas que fueron reconocidos o restituidos a dicha comunidad, y de los cuales ha tenido presuntamente la posesión por tiempo inmemorial, con costumbres y prácticas comunales. Todas las tierras comunales son inalienables, imprescriptibles e inembargables (Ley Agraria, Capítulo V, Artículo 99 Fracción III)

En este caso, los bienes comunales es uno de los tipos de propiedad que permite nuestra Carta Magna reconociendo a los grupos indígenas que las tierras que hoy ocupan les han pertenecido desde siglos atrás en la historia. Su característica es que además de contar con una porción de tierra para vivir y trabajar, cuentan con otras tierras que explotan entre toda la comunidad aportando trabajo solidario, y lo que se hace con ellas se decide en asambleas del pueblo.

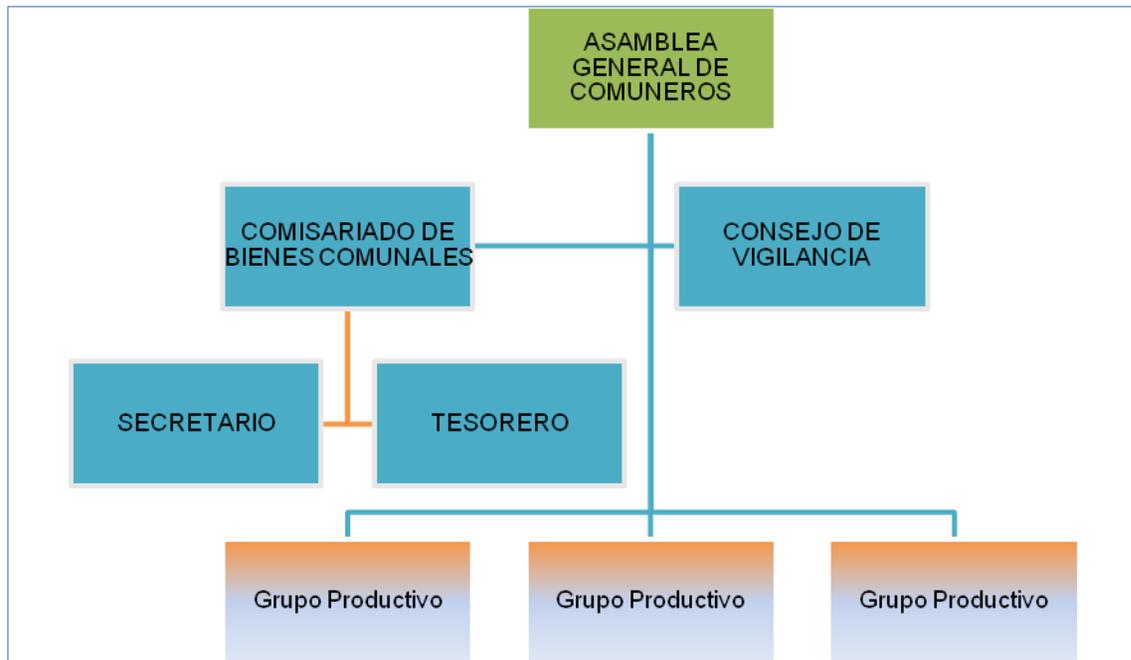
La propiedad comunal de la tierra, como lo dicen las palabras mismas, es una propiedad cuyo dueño no es una persona individual sino un conjunto humano que, en el caso, comparte una misma etnia. Ninguna persona individual, miembro de una comunidad regida por el sistema de bienes comunales, puede disponer como propia de ninguna porción de dichos bienes. La tierra, literalmente, es, en forma igualitaria, de todos. Cada uno de los componentes del padrón de bienes comunales, o un grupo de ellos, previa autorización del presidente de bienes comunales, quien, en determinados casos, deberá consultar a la asamblea o totalidad de socios, puede disponer, durante un tiempo determinado, que puede ser largo, de un espacio para la explotación particular de un recurso natural de dicha propiedad comunal, como es el forestal, o para sembrarlo de un determinado cultivo como puede ser maíz, frutales u otros.

2. Estructura

Los bienes comunales están regidos por la Ley Agraria Mexicana que estipula su forma de organización a partir de la existencia del Comisariado de Bienes Comunales como órgano de representación y gestión administrativa de la asamblea de comuneros, es el órgano supremo de la comunidad, la cual está integrada por todos comuneros; el reglamento se establece a partir de los estatutos comunales y la costumbre de cada tierra comunal.

La administración y gestión de los recursos de cada tierra comunal se lleva a cabo de forma autónoma debido a que estos cuentan una figura jurídica determinada, así la representación ante las autoridades del Estado y otras se establece por la designación de un presidente elegido por parte de los comuneros, así como un la designación de los integrantes del comité de vigilancia. Cada bien comunal decide la repartición de las tierras, forma y uso de cada ellas, y extensión; dentro de la gestión interna se pueden establecer subgrupos productivos bajo la legislación establecida del mismo. (Ver Ilustración 4)

Ilustración 4 Estructura General de los Bienes Comunales y ejidos



Fuente: Ley Agraria Mexicana (2009)

El derecho sobre las tierras comunales puede heredarse al cónyuge; a la concubina o concubinario; a uno de los hijos del comunero; a uno de sus ascendientes; y a cualquier otra persona de las que dependan económicamente de él.

3. *Bienes comunales en la actualidad mexicana*

Actualmente en México, en el último Censo Agropecuario 2007 hecho por el INEGI, la existencia de formas de propiedad de la tierra como el ejido y los bienes comunales en el territorio mexicano están conformados por 91.9% ejidos y el restante 8.1% comunidades agrarias¹⁰. Dentro del territorio nacional se cuentan con 31,514 ejidos y bienes comunales. (Ver Tabla 11)

¹⁰ IX Censo Agropecuario. www.inegi.com

Tabla 11 Ejidos y Bienes Comunales en la República Mexicana

ENTIDAD FEDERATIVA	EJIDOS Y COMUNIDADES	PORCENTAJE	SUPERFICIE TOTAL	PORCENTAJE
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	31 514	100%	105 948 306.16	100%
AGUASCALIENTES	187	0.593%	276 617.49	0.261%
BAJA CALIFORNIA	240	0.762%	5 935 533.15	5.602%
BAJA CALIFORNIA SUR	99	0.314%	5 090 223.99	4.804%
CAMPECHE	385	1.222%	3 190 615.08	3.011%
COAHUILA DE ZARAGOZA	875	2.777%	6 509 380.34	6.144%
COLIMA	165	0.524%	339 904.94	0.321%
CHIAPAS	2 823	8.958%	4 440 837.31	4.192%
CHIHUAHUA	987	3.132%	10 374 583.21	9.792%
DISTRITO FEDERAL	37	0.117%	56 768.60	0.054%
DURANGO	1 124	3.567%	8 232 289.63	7.770%
GUANAJUATO	1 543	4.896%	1 327 660.88	1.253%
GUERRERO	1 259	3.995%	5 006 396.80	4.725%
HIDALGO	1 189	3.773%	1 068 219.94	1.008%
JALISCO	1 429	4.534%	3 376 726.77	3.187%
MÉXICO	1 233	3.913%	1 444 331.17	1.363%
MICHOACÁN DE OCAMPO	1 910	6.061%	3 046 481.18	2.875%
MORELOS	234	0.743%	396 526.15	0.374%
NAYARIT	404	1.282%	2 235 943.81	2.110%
NUEVO LEÓN	607	1.926%	2 075 519.88	1.959%
OAXACA	1 632	5.179%	8 621 855.83	8.138%
PUEBLA	1 194	3.789%	1 630 741.40	1.539%
QUERÉTARO	378	1.199%	583 407.35	0.551%
QUINTANA ROO	282	0.895%	2 886 520.89	2.724%
SAN LUIS POTOSÍ	1 421	4.509%	4 194 487.12	3.959%
SINALOA	1 309	4.154%	4 156 458.58	3.923%
SONORA	979	3.107%	6 344 680.07	5.988%
TABASCO	779	2.472%	1 107 745.79	1.046%
TAMAULIPAS	1 391	4.414%	2 652 920.67	2.504%
TLAXCALA	246	0.781%	202 118.05	0.191%
VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLA	3 684	11.690%	3 011 704.20	2.843%
YUCATÁN	722	2.291%	2 311 646.45	2.182%
ZACATECAS	767	2.434%	3 819 459.48	3.605%

Fuente: IX Censo Agropecuario Mexicano: INEGI, (2007)

De las cuales están ubicada en mayor parte en las entidades de Veracruz, Chiapas, Michoacán, Oaxaca y Guanajuato, que en conjunto concentran el 36.7% de las propiedades sociales existentes en México.

El uso de la tierra por parte de los ejidos y bienes comunales se conforma en las siguientes actividades:

- i. Extracción de Materiales de Construcción
- ii. Extracción de Otros Minerales

- iii. Pesquera
- iv. Artesanal
- v. Industrial
- vi. Turística
- vii. Acuícola
- viii. Agrícola
- ix. Agropecuaria
- x. Forestal

La siguiente estadística (ver tabla 12) presenta la variación de las actividades implementadas en los predios de propiedad social¹¹ desde 1991 a 2007

Tabla 12 Ejidos y bienes comunales que se dedican a actividades no agropecuarias y forestales

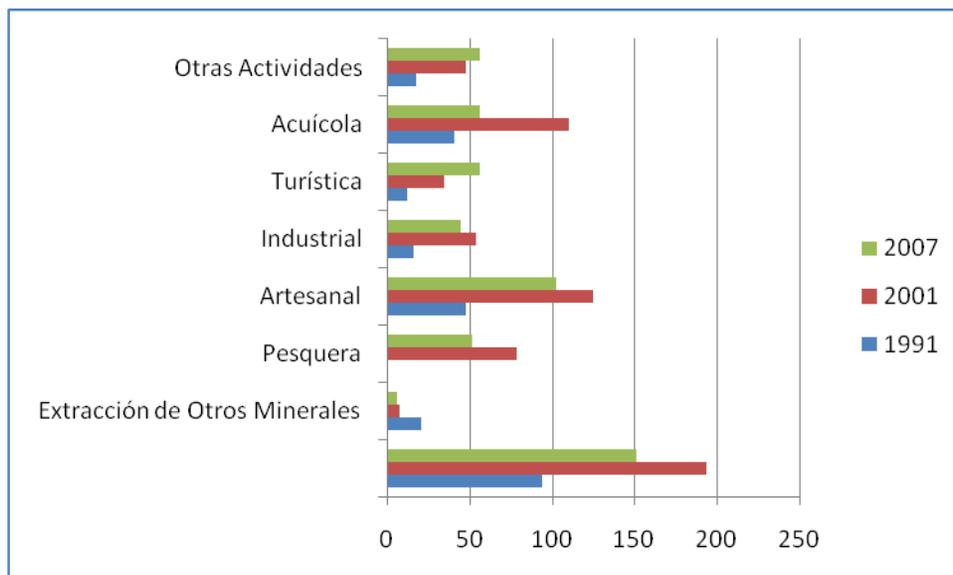
Propiedades Sociales según Tipo de Actividad			
no Agropecuaria ni Forestal			
TIPO DE ACTIVIDAD	1991	2001	2007
Extracción de Materiales de Construcción	94	194	151
Extracción de Otros Minerales	21	8	6
Pesquera	0	79	52
Artesanal	48	125	103
Industrial	16	54	45
Turística	12	35	56
Acuícola	41	110	56
Otras Actividades	18	48	56
Total	250	653	525

Fuente: IX Censo Agropecuario, INEGI, (2007)

¹¹ Propiedad social será referida a las tierras de figura jurídica ejido y bienes comunales en conjunto

El incremento de actividades no agropecuarias ni forestales ha sido constante, lo que indica una tendencia a diversificar el uso de la tierra, por ejemplo la tendencia actual de usar las tierras para la extracción de materiales para la construcción, producción artesanal, acuícola y pesquera, así como lugares recreativos para fomentar el turismo; dejando de lado la producción agrícola, antes principal sustento de las propiedades sociales. Los ejidos y tierras comunales se han visto sometidos a cambios constantes dentro de la directriz económica en el cambio paulatino de economías agrícolas a economías de servicio. (Ver Gráfica 3)

Gráfica 3 Cambios en el uso de la tierra



Fuente: IX Censo Agropecuario, INEGI, (2007)

Los bienes comunales, en la actualidad mexicana es una figura que subsiste a las relaciones productivas del país, a pesar de su largo trayecto. Es una forma de organización de la tierra que intercambia preceptos de entre la tradición mexicana y la modernidad.

D. EL TURISMO

Como resultado de la reestructuración económica global y el declive de actividades industriales tradicionales en la economía mundial, durante las últimas décadas muchos gobiernos han concebido al turismo como un sector estratégico para el desarrollo económico local, proporcionando una fuente de empleo importante y generador de divisas. El turismo también ha evolucionado: la oferta turística mundial se ha desarrollado considerablemente en el transcurso de los últimos treinta años. En 1970 se contaban 40 países considerados como destinos turísticos; hoy se pueden nombrar más de 140 (SECTUR, 2006).

El Turismo, como actividad de masas, ha asumido una importancia socioeconómica significativa, a partir de mediados del Siglo XX (Figuerola, 2004). Muchos han sido los factores responsables por este boom del Turismo: los progresos tecnológicos, que han permitido mejoras en los medios de transporte, vías de comunicación y producción industrial; nuevos recursos a nivel de las ingenierías y arquitectura (San Salvador, 2000).

En México, el turismo es un factor decisivo para el desarrollo económico y social, sobre todo porque se ha venido reafirmando en los últimos años como una de las principales fuentes de divisas del país y generador de empleos, en este sentido el desarrollo de formas organizacionales que se posicionan en este sector como las organizaciones de transporte, ocio, aventura, de servicio, intermediarias, entre otras; se ven inmersas en un contexto socioeconómico local, nacional como internacional. El siguiente apartado se ve establecido en dichos contextos en los que se desarrolla organizaciones turísticas, en especial el proyecto Apatlaco.

1. El turismo y su contexto internacional y nacional

La industria turística se ha caracterizado por ser uno de los sectores más dinámicos de la economía internacional y nacional y, dentro de las economías nacionales, su potencial de crecimiento la ha mantenido dentro de los principales actividades productivas; se le ha considerado uno de los mercados que genera más riqueza y

empleos. De acuerdo con la World Travel & Tourism Council¹² (WTTC), en 2004 la industria turística, tuvo una colaboración de 10.4% del producto interno bruto (PIB) mundial, y dio ocupación a 215 millones de personas, cifra que represento 8.2% de los empleos a nivel mundial. (Secretaría de Turismo, 2006); es por esto que, el Turismo como actividad empresarial incluye aspectos sociales, recreativos, deportivos y culturales, por lo cual estimula el desarrollo de una región o un país. World Travel & Tourism Council (WTTC) estima que en el año 2017 la participación del PIB turístico respecto al PIB global mundial será de 10.9% y cubrirá el 8.3% del empleo global, esto refleja la importancia a nivel mundial de ésta industria.

Actualmente, la Organización Mundial del Turismo¹³ (OMT) considera que en 2007, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 6 %, con lo que se ha conseguido una nueva marca: cerca de 900 millones de llegadas a nivel internacional (un resultado impresionante tomando en cuenta de que tan solo dos años antes se había alcanzado el máximo histórico de 800 millones).

México ha seguido la tendencia internacional, la cual se consolidó después de la segunda guerra mundial, de dar prioridad al desarrollo de un turismo de masas, centrado esencialmente en los atractivos de playa (Verduzco, 2003). Este modelo ha sido una característica esencial del éxito rotundo que tuvieron los principales indicadores turísticos: un crecimiento sostenido de las actividades turísticas (SECTUR, 2000), una captación de divisas sin precedentes hasta los setenta, una generación de empleos apreciable que sirvió para consolidar el modelo industrial de sustitución de importaciones, así como un aporte sensible al desarrollo de regiones rezagadas. Debido

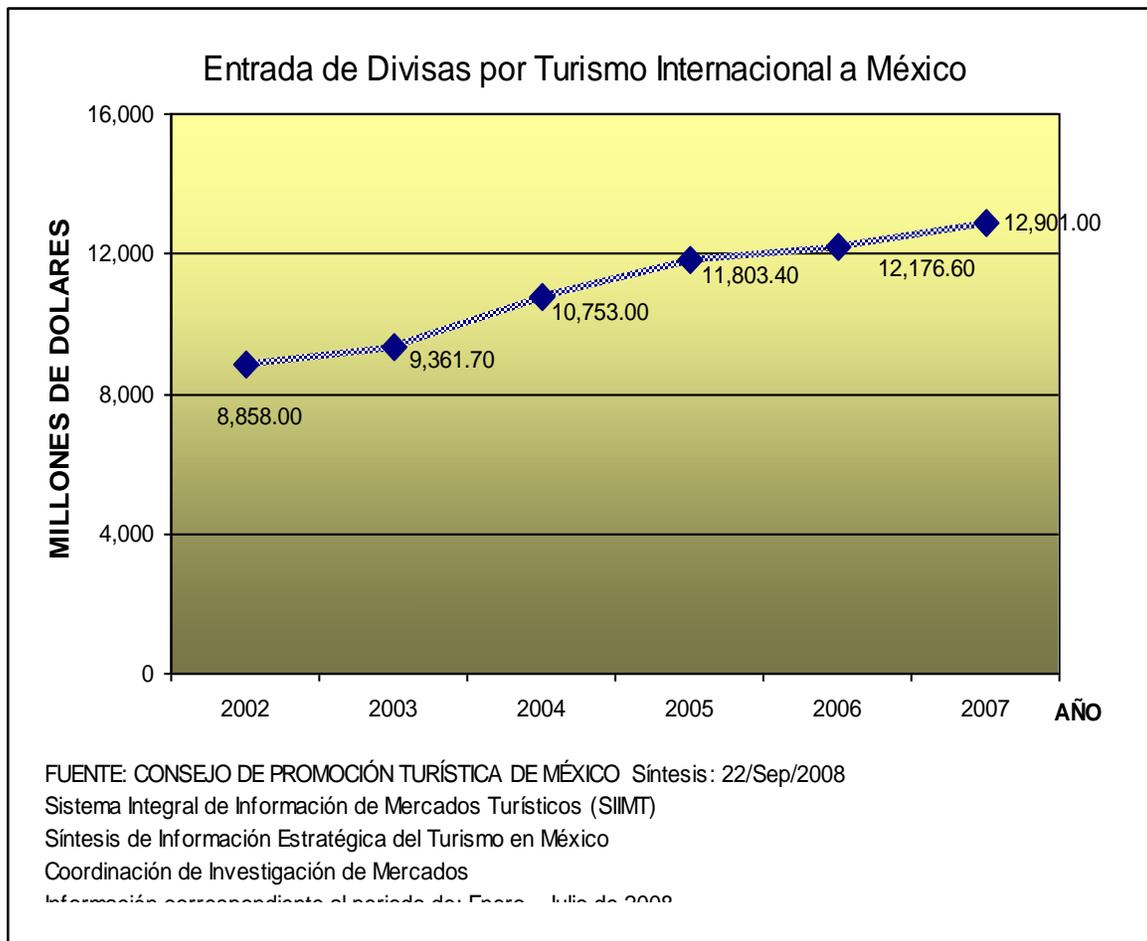
12 El objetivo principal de la institución "World Travel & Tourism Council" es llamar la atención acerca del relevante rol del turismo en la actividad económica mundial como generador de empleos y de riqueza. Con tal propósito, dicho organismo se plantea como una voz del sector privado turístico mundial en el diálogo con los gobiernos, apoyando activamente la eliminación de obstáculos al crecimiento de la actividad de los viajes y el turismo y promoviendo el estudio detallado del mercado.

13 La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas y la organización internacional líder en el ámbito del turismo. Sirve como un foro mundial para cuestiones de política turística y una fuente práctica de turismo know-how. OMT desempeña un papel central y decisivo papel en la promoción del desarrollo de una política responsable, sostenible y universalmente accesible el turismo, prestando especial atención a los intereses de los países en desarrollo.

a que el desarrollo económico en México se basa en las materias primas, con poca desarrollo tecnológico, donde sus ingresos dependen de la exportación del petróleo y de las remesas, con tasas altas de desempleo; es por esto que la importancia económica del turismo mexicano radica en que la belleza de muchos lugares paradisíacos, su cultura, su folklore, sus costumbres, su comida típica entre otras, como una ventaja comparativa.

Durante 2007, en México el monto de divisas que recibió por concepto de turismo 12,901 millones de dólares, un aumento de 6% respecto al año anterior. (SECTUR, 2007). (Ver gráfica 4)

Gráfica 4 Entrada de divisas por Turismo Internacional a México

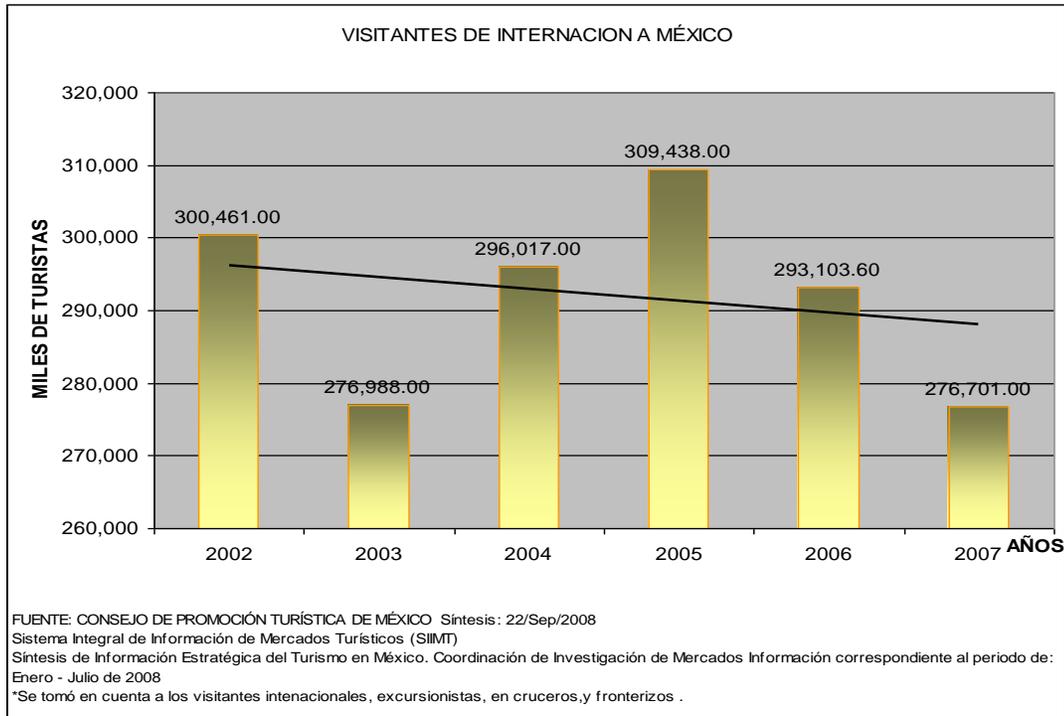


Por otro lado, actualmente en México, la industria turística según la Cuenta Satélite del Turismo en México¹⁴ (CSTM) ha reportado que la aportación al producto interno bruto (PIB) ha sido con un promedio de 8.2% del año 1998 al 2003 (Secretaría de Turismo, 2004), destacan por su aportación algunas actividades como el transporte (2.5%), restaurantes y bares (2.0%), alojamiento (1.1%), comercio (1.0%) y la producción artesanal (0.9%, incluida en la industria manufacturera)

Así mismo la entrada de turistas de internación (tomando en cuenta todos los visitantes internacionales, excursionistas, en cruceros y fronterizos) a México en el año de 2007 alcanzó la cifra de 276, 701 millones de turistas, teniendo un descenso de 16,402.60 millones de turismo de 2006 a 2007(ver Gráfica 5)

14 En México, El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y la Secretaría de Turismo (SECTUR), conscientes de la importancia económica y social que tiene el sector Turismo para el país, decidieron conjuntar esfuerzos con la finalidad de avanzar en la integración de un sistema de información macroeconómica, que permite dimensionar específicamente la contribución de las actividades turísticas en la economía.

Gráfica 5 Visitantes de Internación a México periodo 2002-2007



Fuente: Consejo de Promoción Turística de México (2008)

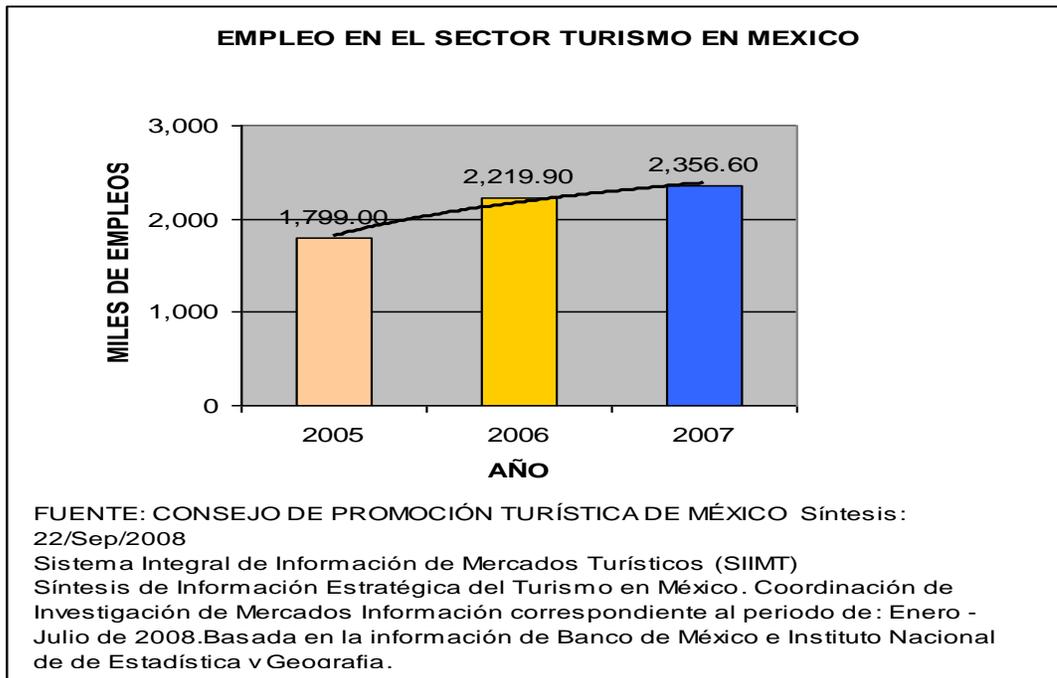
El personal empleado¹⁵ en el sector turismo considerado por en la Cuenta Satélite de Turismo en México (CSTM) en el año de 2007 consiste alrededor de 2, 356,553 empleos¹⁶ (ver Gráfica 6) (alrededor del 5.5% total de los empleos en México) y teniendo una aportación al PIB nacional con 7.8% en ese mismo año.

15 En la Cuenta Satélite de Turismo en México (CSTM), no reportan el número de trabajadores ni los puestos de empleo. Lo que se reporta es el volumen de ocupación necesario para generar la producción bruta bajo las condiciones tecnológicas estándar que presenta un sector en particular, compatibles con el nivel de actividad actual de un sector de la economía, más allá de la heterogeneidad de ocupaciones, calidad de condiciones de trabajo y rendimientos laborales que en él efectivamente operan.

16 La presente cifra corresponde a la estimación del total de trabajadores asegurados en el IMSS, permanentes y eventuales, que laboran en el sector turismo, directa y/o indirectamente y sustituyen a la anterior información que representaba a unidades laborales (ocupaciones remuneradas) permanentes estimadas en la CSTM. La fuente de esta información es la reportada por el IMSS y publicada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Con respecto a las MIPYME, en el sector turismo se cuenta con 278,439 establecimientos¹⁷ que respecto a las unidades económicas en México representa el 9.3%

Gráfica 6 Empleo en el Sector Turismo en México



total.

Es por estas razones el valor agregado ha tomado la industria turística en la economía mexicana se ve reflejado en los planes de desarrollo sexenales como uno de los ejes centrales¹⁸, ya que al reconocer al turismo como una prioridad, se buscan políticas públicas que fortalezcan su desarrollo en el largo plazo; dentro de estas estrategias institucionales, se tiene como propósito elevar en un 35 por ciento el número de turistas internacionales para el año 2012.

¹⁷ Estadísticas de INEGI 2004, dato obtenido de la Asociación Mexicana de Agencias de Viaje. <http://www.amavgroo.org/>

¹⁸ Véase el plan de desarrollo para México 2007-2012, estrategias para el Turismo

Con el propósito de impulsar y apoyar al sector turístico del país, actualmente en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el gobierno federal incrementó el presupuesto federal en 37 por ciento destinado por la Secretaría de Turismo para las entidades federativas, además de la creación de un nuevo organismo como el Consejo Consultivo de Turismo, el cual pretende apoyar el proceso de evaluación sobre la viabilidad de los Convenios Cooperativos¹⁹, que sean propuestos por empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas con el turismo de México. (SECTUR, 2008)

La estrategia principal planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012: consiste en hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional.

Dentro de esta estrategia, uno de los ejes de mayor importancia es el Programa de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística, el cual se encuentra integrado por tres estrategias fundamentales:

- i. Profesionalización y modernización.
- ii. Financiamiento competitivo
- iii. Ventanilla única para gestión de proyectos turísticos

A partir de esta estrategia se busca beneficiar a:

- Organizaciones con Distintivo "M"²⁰.
- Organizaciones localizadas en Pueblos Indígenas dedicadas al comercio y/o servicios.

¹⁹ Para mayor información véase http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_convenios_cooperativos

²⁰ el Distintivo "M" de "Empresa Moderna", que es entregado por la Secretaría de Turismo. Este reconocimiento avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo.

- Pequeñas y Medianas organizaciones del Sector en localidades turísticas.
- Proveedores Nacionales de organizaciones Turísticas.

Dentro de este contexto, actualmente México ocupa el 8° sitio en captación de turistas internacionales y el 10° en captación de divisas y es por esto que la promoción y difusión de atractivos turísticos juegan un papel importante para mantener y consolidar a México como una potencia mundial, al generar una mayor demanda para los destinos y atractivos del país. (FONATUR, 2008)

Actualmente, el panorama económico a corto plazo se ha vuelto globalmente más sombrío, debido a que la economía mundial afronta grandes dificultades para mantener el ritmo de crecimiento económico en relación a una serie de sucesos asociados a la crisis en los Estados Unidos (propagación de la crisis financiera resultante, la depreciación del dólar estadounidense, los grandes desequilibrios mundiales y el vaivén de los precios del petróleo) apuntan a un deterioro de la situación, en este sentido las perspectivas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y la OMT (2008) en el año 2009 se comporta con mayor grado de incertidumbre, ya que el panorama económico es actualmente mucho más confuso que en el pasado; entre éstas se encuentran la situación económica y la volatilidad de los mercados de valores, las consecuencias de las subidas de las tasas de interés en los hogares excesivamente endeudados, son también un motivo de preocupación mayor. Lo mismo ocurre con las fluctuaciones de los tipos de cambio, los cuales podrían repercutir en el sector.

Las repercusiones de la actual desaceleración económica para el sector turístico dependerán en gran medida del alcance y los efectos que ésta tenga en el ingreso disponible, los presupuestos de viaje, la confianza de los consumidores y, en consecuencia, en los patrones de la demanda turística.

Sin embargo, dentro de las perspectivas de las organizaciones como la OMT (2008) y WTTC (2008) coinciden que aunque el sector turismo se vea afectado, seguirá desarrollándose arriba del promedio de las perspectivas de crecimiento para el 2020.

En el Barómetro de la OMT del Turismo Mundial, en los primeros datos de 2008 indican una relativa estabilidad del turismo internacional, a pesar de la incertidumbre que plantea la economía mundial, las llegadas de turistas internacionales crecieron en torno a 5 % entre enero y abril de 2008 en relación con el mismo periodo de 2007.

En este sentido las Instituciones dedicadas a la evaluación de las perspectivas del turismo mundial, como la OMT y WTTC han especificado que, aunque la economía mundial ha entrado en crisis, dichas perspectivas podrían evolucionar, si bien en una baja en el sector, su crecimiento seguirá constante (a nivel mundial de 3 a 4% anual) pese a estos factores antes descritos.

2. Organizaciones turísticas y modalidades de turismo

El Turismo es una actividad compleja en la que interactúan un gran número de elementos a partir de los cuales se desarrollan una serie de actividades cuyo objetivo principal es el abastecimiento de la demanda de bienes y servicios de los turistas. Dentro del desarrollo de nuevos medios y mecanismo que posibilitan la reproducción del sector turismo, que se observa a partir de sus sistemas que lo integran. (Jiménez, 2005). (Ver tabla 13)

Tabla 13 Sistemas y Subsistemas del Turismo

ESCALAS	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
Subsistema básico	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Atractivos y recursos naturales</i>: características específicas del lugar 2. <i>Trasportes o vías de acceso</i>: los conectores 3. <i>Oferta turística</i> (Alojamientos, Agencias de viajes, Empresas de ocio, Deportes de aventura, Empresas de información). Elemento complementario del turismo que posibilita concretizar el fenómeno.
Sistema político	<p>Las políticas básicas del Estado para promover el turismo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Política migratoria</i>: establece las políticas sobre las nacionalidades, controladas o rechazadas dentro del territorio donde el Estado ejerce su soberanía. 2. <i>Política sobre el medio ambiente</i>: establece los mecanismo y normas de protección de las áreas naturales (materia prima del turismo)

	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Política del transporte:</i> condiciones a partir del cual se realiza el transporte aéreo, terrestre o marítimo) 4. <i>Política económica:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Política comercial:</i> el andamiaje aduanal y comercial que genera una relación particular entre algunos países, lo anterior tiene un efecto de facilitación u obstrucción del funcionamiento turístico. 2. <i>Política fiscal:</i> define los trámites necesarios y pagos necesarios para acceder al país. 3. <i>Política de inversión nacional y extranjera:</i> define las condiciones en las que se pueda generar la inversión al funcionamiento del sistema turístico. 4. <i>Política relativa al tipo de cambio:</i> define los términos de intercambio de la relación emisor-receptor de la paridad cambiaria.
Nivel de supra sistema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conexión o intereses geográficos derivados de su ubicación. 2. El compartir recursos naturales y culturales comunes. 3. Intereses económicos y comerciales de los participantes. 4. Intereses y afinidades políticas y culturales que pueden incluir la coordinación de acciones con agrupación e instituciones específicas (organizaciones internacionales de nivel regional-político, privado y social orientadas a los temas sobre el turismo, SECTOR, CESTUR, entre otras).
Nivel de hipersistema	Se caracteriza por la existencia de instituciones específicas de escala mundial (públicas, privadas o sociales (WTTC, OMT, Green Peace, entre otras)

Fuente: (Jiménez, 2005)

a. Organizaciones turísticas

Dentro de este estudio, el cual se enfoca al estudio del marco organizacional, se pueden identificar las organizaciones dedicadas a ofertar algún servicio turístico, por ejemplo, Alojamientos, Agencias de viajes, Transportes, Empresas de ocio, Deportes de aventura, y Empresas de información.

La naturaleza y clasificación de estas organizaciones dedicadas al sector turismo, podría partir de su actividad concreta (Moreno, 2002) y el servicio que proporcionan.

Dentro de este criterio de categorización se pueden encontrar las siguientes:

- Organizaciones que ofrecen el servicio de alojamiento: hoteles y similares (moteles, pensiones, apartamentos turísticos,) casas rurales, balnearios, (que ofrezcan el servicio de hospedaje).
- Organizaciones que ofrecen el servicio de comida: restaurantes, cafeterías, salas de fiesta, cafés concierto.
- Organizaciones distribuidoras: agencias de viaje, organizaciones-mediadoras (organizaciones que cumplen una doble función, organizadores o productores de paquetes turísticos, así como mediadores entre los proveedores y consumidores finales (Vogeler, 2000).
- Organizaciones dedicadas al servicio de transporte y auxiliares: compañías aéreas, de autobuses, ferroviarias y navales, agencias de alquiler de vehículos, taxis turísticas.
- Organizaciones dedicadas al servicio de esparcimiento, recreo y cultura: sean públicas o privadas, museos, espectáculos, parques naturales, parque zoológicos, parques de diversión.
- Organizaciones dedicadas al comercio y auxiliares: dedicadas a la producción de bienes dirigidos a los turistas: ejemplo; la venta de suvenir, productos típicos y artesanía local, guías de viaje, entre otros.

Otra clasificación que propone Ramírez (2003) es clasificar a éstas organizaciones a partir de sus outputs:

- i. Organizaciones Productoras de bienes: elaboran productos físicos para los turistas y en ocasiones se venden directamente.
- ii. Productoras de servicios: la base de su productividad está en la prestación de un servicio.

Otra forma de clasificar a partir de su relación con el turista:

- i. Directas: aquellas cuyos bienes o servicios son adquiridos o contratados directamente por el turista.
- ii. Indirectas: producen para otras organizaciones que después trasladan sus productos a los turistas.

Según su grado de integración:

- i. Organizaciones Individuales: formadas por una sola persona física o morales.
- ii. Las cadenas: Son agrupaciones de empresas normalmente en el sector de hoteles y restaurantes que están ligados entre sí por contratos de arrendamiento o franquicia.
- iii. Grupos empresariales: están constituidos por varias empresas con personalidad jurídica distinta pero que tienen una dependencia en la propiedad unas de otras, y estas ofertan un servicio o producto al turista.

3. Tipos de turismo

La relación del trabajo y del tiempo libre se ha ido modificando en la historia, la concepción de lo que se tiene sobre ésta relación se ve establecida por las relaciones capitalistas, sin embargo esta construcción social no siempre fue la misma.

En la preindustrialización, el tiempo universal estaba establecido por los ciclos naturales, y marcado por una continuidad invariable que imprimía la existencia de las sociedades. El tiempo establecido a partir de las estaciones, del día y de la noche (San Salvador, 2000). El tiempo universal de la preindustrialización estaba marcado por los ritmos de las actividades primarias condicionadas por estos ciclos, es por esto que las actividades de ocio eran expresiones colectivas y públicas, no decisiones personales y privadas. Los días de descanso se establecían a partir de ésta continuidad, así mismo la relación trabajo-ocio no existía como se le conoce ahora. Antes de la Revolución Industrial (Dumazedier en Montaner, 1996) no se puede hablar de ocio, ni de tiempo

liberado del trabajo ya que las relaciones económicas y sociales giraban en torno otra lógica.

Con la industrialización, se separa el tiempo del calendario natural, estableciendo el tiempo convencional, donde se pasa del sol al reloj; en el cual la incidencia de las estaciones, ciclos, días/noches es menor; se da paso al tiempo de las relaciones sociales y económicas girando en torno a la propiedad privada, a la ganancia y al capital. En esta era la industrialización, trae consigo la ansiedad productiva al aplicar a sus trabajadores condiciones verdaderas de explotación, en el que se regulan las horas de trabajo, la jornada laboral, los horarios comerciales y de servicios (ibíd., 2000). En este contexto con la aparición de la Administración Científica del Trabajo (ACT), que tenía como objetivo la eficiencia y productividad empresarial (Mouzelis,1975), con el cientificismo de Frederick Taylor, los estudios de tiempos y movimientos (Coriat, 2000) postulan la medición de forma objetiva en que cada tarea debe ejecutarse, reduciendo de forma significativa los tiempos innecesarios, de esta forma el tiempo se ve establecido por un instrumento externo al individuo, como lo es el cronómetro. En el fordismo, el trabajo y el tiempo de trabajo (*Ibíd*) del individuo se ve establecido por la cadena de montaje y la máquina; trayendo como consecuencia la fatiga psíquica y la monotonía del trabajo, expresiones de la relación individuo-trabajo en la sociedad industrial. En esta época de la producción en masa, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas cada vez más automatizadas sin importar las implicaciones en los aspectos psicológicos y sociales de esta nueva forma de organización del trabajo.

Los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo lanzaron muchas investigaciones nuevas sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas en la organización. En el estudio de Roethlisberger y Dickson (1996) se desarrolló el esquema conceptual en el cual la organización industrial puede ser vista como un sistema social. El descubrimiento de nuevos factores, no sólo económicos, sino además sociales que interactúan, que están interrelacionados y son interdependientes en la organización dio como resultado lo siguiente: la problemática de la monotonía del

trabajo, a la cual se puede observar desde dos ángulos; el primero, el descontento de la clase obrera y, segundo la baja productividad y bajo rendimiento laboral de los trabajadores. La lucha de la clase obrera por mejores condiciones laborales la reducción de la jornada de trabajo, el aumento de salarios, vacaciones; entre otros (Montaner, 1996) y la aplicación de nuevos mecanismo de descanso, entre ellos están los recesos en el tiempo interno de trabajo, reducción de la jornada, el derecho al descanso o al ocio expresado en vacaciones o tiempo estimado de reposo se convierten en premisas imprescindibles para el derecho al tiempo libre, recortando así, la jornada laboral y estableciéndose las vacaciones pagadas; es por esto que, la gran amplitud que han tomado los movimientos turísticos se le ha ligado con el fenómeno de restauración psíquica, donde se presupone una ruptura espacio-temporal de la vida laboral y a tal efecto, el turismo rompe con la fatiga psíquica del trabajo y restaura al individuo con el ocio (Aguirre, 1994), es importante observar, además de la dimensión económica e importancia a la que se le atribuye, el turismo se ha convertido en un fenómeno social que en el fondo busca una forma de romper con la proporción inequitativa entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre. (García, 1973) mejorando la calidad de vida en las sociedades industriales y post-industriales.

El movimiento turístico es simbólicamente equivalente a otras instituciones que emplea la humanidad para dar sentido a su propia vida (Montaner, 1996) En esta sociedad industrial, las dimensiones éticas y valorativas en torno al trabajo se ven adscritas por los sentimientos morales a los conceptos de trabajo y ocio²¹, entre lo que es conveniente y decoroso en la vida “normal y cotidiana”; lapsos de trabajo más o menos largos, seguidos de tiempo de descanso, expresado en vacaciones o tiempo libre; aunque el concepto turismo es complejo, debido a las múltiples aristas y factores que se conjugan, se debe de tomar en cuenta que es un fenómeno social que tiene como fin intrínseco ser un mecanismo, entre otros, de adaptabilidad para reproducir este orden de producción de la sociedad industrial (Lozano, 2008).

21 Este concepto empleado se retoma en el sentido del derecho al descanso, al reposo, de las actividades rutinarias establecidas por las relaciones de producción.

Los tipos de turismo se ven establecidos por diferentes dimensiones y por las motivaciones y preferencias del turista determinando el tipo de actividad recreativa a ejecutar como medio de disfrute del tiempo libre; en este sentido las actividades se vuelven diversas redundando en múltiples expresiones del turismo como el de Playa, de Naturaleza, Cultural, Alternativo; entre muchos más.

Dentro de ésta clasificación, algunos de los principales tipos de turismo varían en función de las actividades a realizar y del lugar donde se lleven a cabo, así mismo se pueden clasificar por las motivaciones del individuo (Kraft, en de la Torre, 1985), como las siguientes:

- i. Conocer diversas civilizaciones
- ii. Proporcionar reposo o curación
- iii. Disfrutar paisajes de diversa singularidad
- iv. Concurrir a centros de devoción religiosa y
- v. Asistir a lugares de manifestaciones políticas

El turismo de Naturaleza es una expresión del turismo en el cual se manifiesta la necesidad del turista por experimentar y disfrutar paisajes conformados por su singularidad endémica.

Turismo de naturaleza. En la actualidad existen diferentes tipos de turismo, sin embargo únicamente en la presente tesis se aborda el ecoturismo como un modelo organizacional que se basa en el turismo de naturaleza debido a la existencia de diferentes y múltiples de tipos en la clasificación. El siguiente apartado se encuentra referenciado en los tópicos de clasificación de la Secretaria de Turismo (SECTUR) en México.

El turismo de Naturaleza se ha convertido en un fenómeno socialmente aceptado debido a toda esta reflexión en torno a la relación turismo- medioambiente basada en la

recuperación y conservación y los impactos a la naturaleza; en la interacción del turismo con el lugar donde se efectúa el fenómeno, la conjugación de elementos culturales, la belleza del lugar en tanto flora y fauna, los paisajes y el clima han determinado una nueva forma de expresión del turismo que integra la reflexión por parte del visitante.

El turismo de naturaleza se ha definido como una forma de turismo que busca acercarse a la naturaleza de una forma más directa y activa, pero a la vez más responsable, valorando y respetando las particularidades naturales y socioculturales autóctonas de los lugares visitados (SECTUR, 2000); ésta definición introduce el concepto clave como el viaje responsable y destaca actitudes conscientes del visitante en relación a la naturaleza y su entorno sociocultural, destacando además la posibilidad de ser utilizado en función y beneficio de la población local. (Ver tabla 14)

La SECTUR clasifica el turismo de naturaleza en:

- ✓ Ecoturismo
- ✓ Turismo de aventura
- ✓ Turismo rural

Tabla 14 Tipos de Turismo de Naturaleza

Ecoturismo	Turismo de aventura		Turismo rural
Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma	Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza		Los viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación de fauna ✓ Observación de ecosistemas ✓ Observación geológica ✓ Senderismo interpretativo ✓ Rescate de flora y fauna ✓ Talleres de educación ambiental ✓ Proyectos de investigación Biológica ✓ Safari fotográfico ✓ Observación sideral ✓ Observación de fósiles 	<p>Tierra</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cabalgata ✓ Caminata ✓ Cañonismo ✓ Ciclismo de Montaña ✓ Escalada ✓ Espeleísmo ✓ Montañismo ✓ Rappel <p>Aire</p>	<p>Agua</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descenso de ríos ✓ Kayaquismo ✓ Pesca recreativa ✓ Buceo autónomo ✓ Buceo libre ✓ Espeleobuceo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etnoturismo ✓ Eco-arqueología ✓ Agroturismo ✓ Preparación y uso de Medicina Tradicional ✓ Talleres Gastronómicos ✓ Talleres Artesanales ✓ Vivencias Místicas ✓ Fotografía Rural ✓ Aprendizaje de Dialectos

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Paracaidismo ✓ Vuelo en: Parapente ✓ Ala Delta ✓ Globo ✓ Aerostático ✓ Ultraligero 	
--	---	--

Fuente: SECTUR (2000)

El ecoturismo. La protección ambiental ha llegado a ser uno de los tópicos más importantes en los años recientes. En general la mayoría de la población ha comprendido que los recursos del planeta son limitados, así mismo se ha generando la reflexión sobre los problemas ambientales como la contaminación y el uso indiscriminado de recursos naturales (Coccosis y Nijkamp, 1996), es por esto que en este siglo, en esta era industrial, donde la prevalecía de lo tecnológico y económico está por encima de las alteraciones ambientales que han ocurrido en la Tierra, se han buscado modelos de organización alternativos en el sector turismo para proteger el medio ambiente, la sociedad moderna ha tratado de adoptar mecanismos o estrategias que le permita tener un desarrollo armónico entre lo económico y ecológico(Coccosis y Nijkamp, 1996), El turismo como actividad económica, ha provocado efectos sobre el medio ambiente, ya que el entorno es el corazón donde se produce el fenómeno. El nacimiento de nuevo enfoque sobre el turismo, relacionado con el cuidado del medio ambiente ha sido el *Ecoturismo*, a lo que se define como aquellos viajes que tienen como propósito principal la interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza y la participación de su conservación. (CESTUR, 2000)La definición acuñada por Ceballos-Lascurain (1998) es también utilizada por la IUCN (La Unión Mundial para la Naturaleza): “Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico para las poblaciones locales”.

La Internacional Tourism Society (TIES) define el *Ecoturismo* como: Un viaje responsable a áreas naturales que apoya la conservación del medio ambiente y mejora el bienestar de las comunidades locales.

El *Ecoturismo* tiene como objetivos principales (Coccosis y Nijkamp, 1996); (OMT, 2000)

- ⊕ La conservación de la naturaleza.
- ⊕ La comunicación de la historia natural en la que quedan contempladas las características culturales locales.
- ⊕ El bienestar de las culturas locales.
- ⊕ El desarrollo sustentable de las presentes y de las futuras generaciones.
- ⊕ Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- ⊕ Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable.

El ecoturismo no se perfila simplemente como una modalidad del turismo vinculada con el medio ambiente, sino que es un concepto más complejo que representa una visión de desarrollo social y económico que reformula estrategias sobre las relaciones productivas entre los actores, la integración de múltiples factores tanto económicos, ecológicos, como sociales, políticos y culturales que hacen posible una reflexión del individuo y su medio ambiente, así como sus prácticas y labores cotidianas en un entorno natural amenazado, busca en su más amplio sentido incorporar dos lógicas la capitalista (generación de recursos económicos para los integrantes de la comunidad) y la participación en la conservación de los entornos naturales. La generación de empleos y la producción de beneficios económicos para la comunidad que establece este

modelo, cuestiona la forma en que el individuo interactúa con su medio ambiente, la forma de concebir el trabajo cotidiano, las relaciones entre el yo (anfitrión) y los otros (usuarios) en un espacio determinado que captura la singularidad del lugar en el sentido de conservación para las generaciones actuales y futuras.

El modelo de Ecoturismo está delimitado no sólo por la parte formal como lo es la aplicación de las prácticas y procesos organizacionales inherentes al modelo, como la forma de administrar, planear y gestionar a partir de los límites de la eficiencia y eficacia (Simpson, 2008) dentro de la racionalidad instrumental, sino además el grado de participación de la comunidad, los impactos y cambios innatos en el estilo de vida de la misma, la aceptación o rechazo de esta nueva forma de organizar el trabajo, el proceso de conocimiento-aprendizaje por parte de los integrantes, y la distribución de generación de los recursos económicos. (Ver tabla 15)

Tabla 15 Características y posibles beneficios del Ecoturismo

Económica	Ambiental	Socio-cultural	Parámetros de influencia
<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidades de empleo directo (el transporte, la construcción, alojamiento compras, comida y bebida). ● Oportunidades de empleo indirecto (industrias secundarias). ● Apoya el desarrollo de multi-sectorial ● Provee desarrollo y fortalecimiento de las economías locales. ● Ofrece alternativas a las industrias tradicionales. ● Aumenta el valor de la tierra y, por tanto, las tasas que deben pagarse a consejo de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora el medio ambiente (cambios en la subsistencia a menos degradación de los recursos naturales) ● Alienta a la sensibilización y el aprecio por la comunidad sobre el medio ambiente y otros recursos de los que depende el turismo ● Mejora de gestión y administración de los recursos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrece y estimula el desarrollo de la infraestructura (carreteras, comunicaciones, salud, educación, transporte público, el acceso a la agua potable y el suministro de alimentos) ● Facilita el desarrollo de la fuerza laboral (por ejemplo, derechos y condiciones) ● Fomenta el orgullo cívico (en la comunidad, la cultura, el patrimonio, los recursos naturales e infraestructura) ● Preserva el patrimonio cultural y social o los 	<ul style="list-style-type: none"> ● Influencia en la aplicación de la política del gobierno (nacional, regional y local) ● Perfeccionamiento profesional (formación, tales como administración, la industria de servicios, mantenimiento, de guía, servicios) ● El fomento de la capacidad colectiva e individual ● Fomenta la potenciación: el género y la comunidad, sociales, financieras, política y psicológica

servicios		idiomas locales y dialectos • Apoya y preserva la artesanía local, costumbres y tradiciones	
-----------	--	--	--

Fuente: Traducción libre y modificación propia a partir de Simpson (2008)

El esquema de empresa ecoturística en México se evalúa mediante la norma NMX-AA-133-SCFI-2006 de cumplimiento voluntario, la cual toma en cuenta las tres dimensiones de la sustentabilidad: ambiental, sociocultural y económica de los espacios en lo que se implementa dicho modelo.

Dentro de los parámetros que deben de cumplir dichas organizaciones para considerarse empresas ecoturísticas²² son las siguientes:

- i. Agua
 - i.1. Captación de agua pluvial.
 - i.2. Plan de uso eficiente del recurso agua.
 - i.3. Utilización letrinas secas o húmedas
- ii. Cuidado de la flora y fauna endémica
 - ii.1. El respeto y fortalecimiento de la continuidad de los corredores biológicos, evitando la fragmentación y modificación del hábitat
 - ii.2. Establecimiento de un programa de restauración o acciones realizadas con este fin
 - ii.3. Las instalaciones se deben ubicar de forma que no se deteriore el hábitat e interrumpa procesos biológicos
 - ii.4. Configuración armónica de miradores y torres de observación con el entorno
- iii. Fuentes de energía no convencionales (eólica o solar)
 - iii.1. Optimización en el aprovechamiento de la luz natural
 - iii.2. En el diseño arquitectónico se cuenta con criterios bioclimáticos

²² Para mayor referencia leer la Norma Mexicana NMX-AA-133-SCFI-2006

- iv. El color, los materiales y el diseño de las instalaciones turísticas, debe maximizar el aprovechamiento del calor solar.
- v. Impacto visual:
 - v.1. Diseño compatible y acorde con el entorno.
 - v.2. La incorporación de elementos de arquitectura vernácula y de paisaje.
- vi. Residuos sólidos urbanos
 - vi.1 Plan de reducción en la generación de residuos sólidos urbanos.
 - vi.2 Metas de reducción en la compra y consumo de materiales desechables.
 - vi.3 Limitación de compra, venta e internación al área total del proyecto de productos empacados.
 - vi.4 Los residuos orgánicos, son reaprovechados como composta u otros.

Para la obtención de una certificación en Ecoturismo, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC) ha creado un esquema de Certificación de Ecoturismo en el cuál se verifica que se cumpla con la norma de referencia, otorgándoles a los centros ecoturísticos un certificado que avala y garantiza a los turistas que la organización es responsable social y ambientalmente, así los consumidores pueden saber cuáles negocios son verdaderamente ecoturísticos, promoviendo su elección como destino.

E. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO²³

El aprendizaje y el conocimiento aparecen siempre como binomio que debiese ser inseparable, al constituir dos de las dimensiones más importantes de cualquier orden humano, la organización sin duda presenta en dicha variables dos de sus más complejas características a estudiar. El cómo los miembros de las organizaciones aprenden los conocimientos que utilizan en sus tareas, ya sea de manera explícita (capacitación, entrenamiento, talleres, guías, materiales multimedia) o tácita (observación, imitación, prueba y error, etcétera), el cómo se institucionalizan esos conocimientos en prácticas, para después modificarlas y de cierta manera al desaprender algunas cosas y reaprender nuevos conocimientos en función de las necesidades que la misma organización vaya teniendo en su cambio o adaptación al ambiente.

No obstante el estudiar el aprendizaje y el conocimiento como variables, contiene una dificultad inherente debido a su naturaleza, al ser procesos con dimensiones intangibles que se establecen en los esquemas mentales individuales, y estudiarlo en la perspectiva organizacional como un sistema, determina una mayor complejidad en el que se incluyen conocimientos, prácticas y procesos colectivos fijados en el contexto en el que la organización se desarrolla. El aprendizaje y el conocimiento son fenómenos imbricados, que por su naturaleza su separación se convierte en una fórmula compleja y profunda de análisis; la comprensión del entramado neuronal a partir de la generación de conocimiento establece estudios profundos y detallados cuya complejidad en la presente tesis no se toca.

Es importante también mencionar y con esto aclarar, que la presente revisión teórica hace la reflexión de éste fenómeno a partir de la generación de esquemas cognitivos y culturales, mediante la concepción del proceso utilizado como un medio cuya finalidad

²³ Es preciso aclarar desde el principio que el binomio Conocimiento-Aprendizaje o Aprendizaje-Conocimiento siempre es constante, la separación que aquí se hace es sólo metodológica, en una connotación de análisis.

está determinada a partir de la necesaria adaptabilidad del hombre a su entorno, como un mecanismo que permite a la humanidad establecer pautas de cambio y transformación, que ya vistos en el orden organizacional, se observa el proceso como la integración de conocimientos individuales a prácticas organizacionales en procesos de interacción social, necesarias para comprender la reformulación de nuevas prácticas, procesos, normas, entre otras que generen un nuevo actuar de sus integrantes como medio que les permite a las organizaciones adaptarse.

En el ámbito organizacional, los integrantes deben de estar preparados para aprender, desaprender, incorporar nuevo conocimiento para construir nuevas prácticas y procesos que les permitan su propia transformación como un proceso cognitivo y cultural.

1. Aprendizaje y conocimiento humano

El conocer como acción delimita la forma en que nos relacionamos con el mundo, los conocimientos como instrumento guían la ruta a seguir en la consecución de los fines individuales y grupales que se combinan al final en los objetivos de cualquier organización. El conocimiento pudiera ser el elemento más importante dentro del orden organizacional, puesto que los objetivos de éstas, se construyen en una lógica en la que se intersectan múltiples variables cognitivas y sociales como las habilidades, capacidades, experiencias, aspiraciones, anhelos y reflexiones del entorno en el que se mueve el individuo, es por esto que el considerar al conocimiento como un recurso importante permite a la organización conseguir y mantener sus fines y expectativas (Drucker, 1994), éste es capaz de transformarla y perpetuarla en un contexto dinámico, conflictivo, contradictorio y complejo.

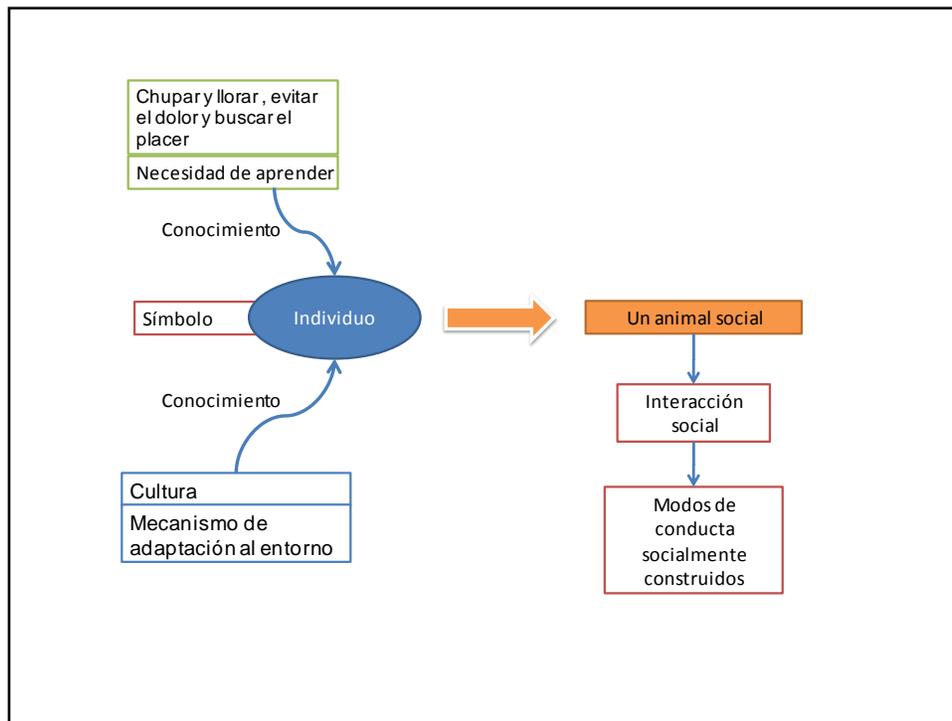
Diversas teorías desde la psicología y la neurología ayudan a comprender el comportamiento humano y tratan de explicar cómo los sujetos acceden al conocimiento. Su objeto de estudio se centra en la adquisición de destrezas y habilidades, así como el razonamiento y en la adquisición de conceptos. El conocimiento, en el aspecto más general, juega un papel importante en el sentido en que éste es una herramienta que le

permite al individuo establecer y determinar sus acciones, en este sentido el aprendizaje emerge como el medio en el cual se llega al conocimiento. Las teorías del aprendizaje tratan de explicar cómo se constituyen los significados y como se aprenden los nuevos conceptos (Bandura, 1963).

El papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el desarrollo del aprendizaje forman parte inherente al proceso, el ser humano adquiere el conocimiento mediante un proceso de construcción social, grupal e individual de manera que la percepción cognitiva y social conduce a la construcción de símbolos mentales y culturales que representan al mundo y realidad en la que se desarrolla, donde esta relación de tipo *dialéctico* entre el mundo y los símbolos mentales y culturales que configuran la información y conductas necesarias es determinada por un contexto específico en determinada situación social que se necesita para desplazarse con seguridad en el mundo y en la sociedad; es por esto que proporciona a los procesos que gobiernan las acciones y la información sobre el qué, el dónde, y cómo. (Jonhson-Laird, 1988).

El hombre como un ser de aprendizaje continuo, es un ser que necesita conocer debido a su incapacidad biológica con la que nace, sólo nace con dos instintos chupar y llorar, buscar el placer y evitar el dolor (Lamo de Espinosa et al, 2002) esta incapacidad dota al hombre de la capacidad de adaptación a cualquier entorno, su capacidad de respuesta se verá estimulada por su capacidad de aprendizaje; un hombre necesita el entorno societal además del natural para poder constituirse en individuo, cada sociedad, cada grupo y cada individuo tiene alguna cosmología o concepción del mundo, pero este conocimiento **consciente de sí** emerge cuando el sujeto comienza a separar lo que conoce y desconoce, o lo que es lo mismo, la separación del error y acierto del conocimiento (Lamo de Espinosa et al, 2002: 26). (Ver ilustración 5)

Ilustración 5. Individuo y el proceso de conocimiento-aprendizaje



Fuente: Elaboración propia a partir de Lamos de Espinosa et al (2005)

En este sentido el sujeto no es pasivo, la relación entre la mente y sus representaciones guían la acción. Los estados mentales y culturales tienen intencionalidad; el individuo se distingue por no ser un animal puramente instintivo, la diferencia radica en su forma de razonar entrelazando factores de diferentes multiplicidades (From, 1968), en cada decisión que haya frente a sus alternativas toma y afronta el riesgo del fracaso; concibiendo así la esperanza del éxito, no existiendo certidumbre alguna. La acción de cada individuo se ve establecida por los marcos de orientación que le permitan organizar una imagen congruente del mundo como condición, para obrar conforme a un contexto social e histórico específico en el cual vive.

El conocimiento en el orden organizacional está dado mediante la interacción de los individuos, cada integrante al incorporarse trae consigo un cúmulo de conocimientos y experiencias previas que delimitan su forma en aprender e integrarse; sus conocimientos y la aportación que hagan a la organización delimita la forma en que se crea éste en la colectividad, las organizaciones crean todo el tiempo conocimiento,

todos los días reconstruyen las perspectivas, los marcos teóricos y prácticos, así como las premisas (Nonaka y Takeuchi. 1999), la generación y creación de éste, es un proceso dinámico y continuo que se genera en la interacción y combinación de los conocimientos de cada uno de los integrantes mediante la movilización y conversión del conocimiento tácito y explícito, en los cuales están integrados, el saber qué, el saber por qué, el saber cómo, y el saber quién individual, así como colectivo. Cada espacio organizacional se ve configurado por los conocimientos de cada individuo integrante, cada uno contribuye en la lógica de cooperación y coordinación que le permite a la organización continuar y persistir.

La creación de conocimiento se ve remitida a la interacción con otros, así cada miembro de la organización aprende y recrea una serie de esquemas cognitivos y sociales, los cuales se usan para actuar en ciertas condiciones y contextos, es por eso que en el orden organizacional la creación de éste, es un proceso en el cual se construyen y modifican prácticas sociales y organizacionales a partir de referentes individuales y sociales dotados por el contexto donde se desarrolla la organización. El rol de cada individuo depende de la definición de los requerimientos y necesidades por parte de la organización, la necesidad de cierto tipo de conocimiento que se requiere integrar y reapropiarse en el orden organizacional. (Ver tabla 16)

La OCDE (2000) por ejemplo prescribe una diferenciación taxonómica sobre el conocimiento, a partir de cuatro tipos:

- i. El saber qué: se refiere al conocimiento sobre hechos, datos, números fácilmente transmisibles. Aquella información que encontramos ya codificada en libros, revistas, enciclopedias, encuestas. Ejemplo: Cuántas personas viven en México, cuál es el índice de desempleo en México.
- ii. El saber por qué: se refiere a los conocimientos acerca de los principios y leyes de la naturaleza, conocimientos científicos en general. El acceso a este conocimiento puede reducir los errores en los procedimientos que involucran el

ensayo y el error. Ejemplo: Técnicas de ingeniería, administración, procedimientos y fórmulas para producir una medicina.

- iii. Saber cómo: se refiere a las aptitudes y habilidades de cada individuo para hacer algo, se basa en la intuición y en el reconocimiento de patrones, que tienen sus raíces en el aprendizaje de la experiencia. El know-how es una clase de conocimiento desarrollado por el individuo, por un grupo, una organización. Ejemplo grupos de trabajo, el asistente que conoce el procedimiento de inscripción, el obrero que conoce el proceso de producción, el departamento de investigación y desarrollo.
- iv. Saber quién: el tener el conocimiento sobre cómo se hace determinado producto, servicio, y objeto determina la búsqueda y el acceso a las fuentes que provean ese conocimiento, saber quién sabe qué o podría saber, quién sabe qué hacer, incluyendo la aptitud social de cooperar y comunicarse entre los individuos.

Tabla 16 Taxonomías del conocimiento Aristóteles

- ***Epistèmè***: conocimiento que es universal y teórico “saber por qué”
- ***Technè***: conocimiento que es instrumental, específico del contexto y relacionado con la práctica: “saber cómo”
- ***Phnoresis***: conocimiento que es normativo, basado en la experiencia, específico del contexto y relacionado con el sentido común “sabiduría práctica”

Fuente: (OECD, 2000: 8)

En el terreno individual, existen diversas teorías que ayudan a comprender el comportamiento humano y tratan de explicar cómo los sujetos acceden al conocimiento. Su objeto de estudio se centra en la adquisición de destrezas y habilidades, en el razonamiento y en la adquisición de conceptos. Las teorías del aprendizaje tratan de explicar cómo se constituyen los significados y cómo se aprenden los nuevos conceptos (Bandura, 1963). Existen diversas corrientes sobre el estudio del aprendizaje (ver tabla

17) siendo algunos de los más importantes, el paradigma conductista, cognitivo, ambientalista y constructivista.

Tabla 17 Escuelas del Aprendizaje

PARADIGMA CONDUCTISTA	PARADIGMA COGNITIVO	PARADIGMA AMBIENTALISTA	PARADIGMA CONSTRUCTIVISTA
<p>El estudio del aprendizaje debe enfocarse en fenómenos observables y medibles de causa y efecto. Sus fundamentos nos hablan de un aprendizaje producto de una relación “estímulo-respuesta”. Los procesos internos tales como el pensamiento y la motivación, no pueden ser observados ni medidos directamente por lo que no son relevantes a la investigación científica del aprendizaje. Si no hay cambio observable no hay aprendizaje.</p>	<p>Reconoce la importancia de cómo las personas organizan, filtran, codifican, categorizan, y evalúan la información y la forma en que estas herramientas, estructuras o esquemas mentales son empleadas para acceder e interpretar la realidad. La teoría cognitiva determina que “aprender” constituye la síntesis de la forma y contenido recibido por las percepciones, las cuales actúan en forma relativa y personal en cada individuo, y que a su vez se encuentran influidas por sus antecedentes, actitudes y motivaciones individuales. El aprendizaje a través de una visión cognoscitiva es mucho más que un simple cambio observable en el comportamiento</p>	<p>Este paradigma gira en torno al concepto de zona de desarrollo próximo (ZDP) y al tema de la mediación. Vigotsky define la ZDP como “ la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinada por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz. Por tanto, el individuo reconstruye los saberes entremezclando procesos de construcción personal y procesos auténticos de co-construcción en colaboración con los otros que intervinieron, de una o de otra forma, en ese proceso.</p>	<p>Sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo. Cada nueva información es asimilada y depositada en una red de conocimientos y experiencias que existen previamente en el sujeto. Es un proceso activo por parte del individuo que ensambla, extiende, restaura e interpreta y por lo tanto construye conocimientos partiendo de su experiencia e integrándola con la información que recibe</p>

Elaboración propia a partir de Johnson-Laird Philip(1988) Bandura Albert y Richard H Walters (1963) Pozo J.I. (1994)

De todas estas escuelas es tal vez la cognitiva, la que ofrece una explicación más compleja del proceso de conocimiento, no obstante no hay que desechar las otras, sino verlas de manera complementaria, ya que para esta escuela psicológica, la acción del sujeto está determinado por sus representaciones (Johnson-Laird Philip, 1988). Para el procesamiento de información, esas representaciones están constituidas por algún tipo de proceso neuronal.

La concepción del ser humano como procesador de información se basa en la aceptación de la analogía entre la mente humana y el funcionamiento de un computador, la mente depende del cerebro a la manera de la ejecución de un programa de instrucciones simbólicas, como menciona Johnson-Laird (1988:39) *"El enfoque cognitivo ha insistido sobre cómo los individuos representan el mundo en que viven y cómo reciben información, actuando de acuerdo con ella. Se considera que los sujetos son elaboradores o procesadores de la información"*.

Se ha hecho hincapié en el papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el proceso del aprendizaje, y en este sentido el ser humano adquiere el conocimiento mediante un proceso de construcción individual y subjetiva, de manera que la percepción conduce a la construcción de símbolos mentales que representan al mundo, donde esta relación de tipo *causal* entre el mundo y los símbolos mentales figuran la información que necesitamos para desplazarnos con seguridad: proporciona a los procesos que gobiernan nuestras acciones la información sobre el qué y el dónde. (Johnson-Laird, 1988); el sujeto no es pasivo, la relación entre la mente y sus representaciones guían la acción. Los estados mentales tienen intencionalidad, es decir, en todo momento responden a un carácter funcionalista o utilitario.

Además la escuela de la cognición permite tener un acercamiento al proceso de aprendizaje mediante teorías que intentan conceptualizar este proceso independientemente de cualquier forma cultural o emocional del mismo, sin embargo la importancia de contemplar estas teorías permite establecer parámetros que esclarecen el fenómeno mismo, ya que sin un aprendizaje individual no se efectúa el organizacional.

En la *Teoría de los esquemas*, la generación de conocimiento y el proceso de aprendizaje se remite a la creación de esquemas semánticamente complejos en el sistema cognitivo; es un aprendizaje por modificación y generación de esquemas. Desde la teoría de Rumenhart y Norman (en Pozos, 1994), el proceso de aprendizaje

se genera a partir de tres tipos de aprendizaje: el crecimiento, la reestructuración y el ajuste.

- i. Mediante *el crecimiento* se acumula nueva información en los esquemas ya existentes. Las leyes que rigen este crecimiento son básicamente asociativas, "*siempre que se encuentra nueva información, se supone que se guarda en la memoria alguna huella del proceso de comprensión. Esta huella de memoria es la base del recuerdo. Generalmente, se supone que éstas son copias parciales del esquema original actualizado*" (Rumelhart, en Pozos, 1994: 141).

Este *crecimiento*, que es el mecanismo básico por el que el sistema cognitivo adquiere información y que le permite completar esquemas ya establecidos o crear conexiones entre los mismos. El crecimiento no modifica la estructura interna de los esquemas ni genera por sí mismo esquemas nuevos. Para que se formen conceptos nuevos es necesario que suceda la acción de los otros dos mecanismos: *el ajuste y la reestructuración*.

- ii. La modificación o evolución de los esquemas disponibles tiene lugar mediante un proceso de *ajuste*, que puede producirse de tres formas: a) mediante modificación de los valores por defecto de un esquema en función de la experiencia en la aplicación del mismo; b) por generalización del concepto; c) por especialización del concepto
- iii. El segundo mecanismo *de reestructuración*, la inducción de esquemas, se produciría cuando se detectase que cierta configuración de esquemas ocurre sistemáticamente según ciertas pautas espacio-temporales. Se trataría de un modo de aprendizaje por contigüidad.

La generación o creación de nuevos esquemas tiene lugar mediante el proceso de *reestructuración* que consiste en la "formación de nuevas estructuras conceptuales o nuevas formas de concebir las cosas. Mediante una reestructuración surgen estructuras conceptuales o interpretativas que anteriormente no estaban presentes en el sistema.

Según Rumelhart y Norman (en Pozos, 1994) el crecimiento, la reestructuración y el ajuste coexisten e interactúan durante todo el ciclo de aprendizaje de un sistema jerarquizado de conceptos, pero su importancia relativa varía según una pauta temporal característica. Al comienzo del aprendizaje en un área conceptual predominaría el crecimiento. La acumulación de conocimiento acabaría produciendo una reestructuración de los esquemas. Una tercera fase se caracterizaría de nuevo por un crecimiento de los esquemas generados, que finalmente desembocaría en un ajuste progresivo de los mismos. (Ver tabla 18)

Tabla 18 Tipos de aprendizaje según la teoría de los esquemas

Tipos de aprendizaje	Resultado que produce	Mecanismos en los que se basa
Crecimiento	Acumulación de información en los esquemas ya existentes (base de datos)	Copia artificial que rellene los valores de las variables y define constantes
Ajuste	Modificación o evolución de los esquemas (variación en el campo de activación)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modificación de valores por defecto 2. generalización 3. especialización
Reestructuración	Formación de nuevos esquemas a partir de los ya existentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación pautada (por analogía) 2. Inducción (por contigüidad)

Fuente: Pozo J.I. (1994)

Por su parte *la teoría de La representación del conocimiento mediante modelos mentales* de Holland et al (en Pozos, 1994), constituye un sistema de representación basado en reglas o sistemas de producción, que son modelos mentales y esquemas, compuestos por representaciones dinámicas y relaciones activas.

Los esquemas constituyen representaciones estables, los modelos mentales se construyen con cada ocasión de interacción concreta. Son representaciones dinámicas e implícitas en la memoria, en lugar de estáticas y explícitas como los esquemas.

Los modelos mentales están formados por conjuntos de reglas relacionadas activadas simultáneamente. Consisten en producciones o pares condición-acción. Tanto la condición como la acción de la regla pueden estar compuestas por varios elementos; los cuales constituyen los ladrillos con los que se construyen los conocimientos del sistema.

Holland (íbidem, 1994) distingue a las reglas empíricas, las cuales representan el conocimiento sobre el mundo y a su vez se dividen (Ver tabla 19).

Tabla 19 Tipos de aprendizaje según la teoría de los esquemas. Reglas empíricas

Sincrónicas: representa la información descriptiva de la memoria semántica	Categorías: son las base de de los juicios de identificación de conceptos. Reglas Asociativas: relacionan conceptos no vinculados jerárquicamente.
Diacrónicas: informan sobre los cambios que puedan esperarse en el entorno	Predictivas : cuando proporcionan una expectativa Efectiva: cuando causan una acción por parte del sistema

Fuente: Elaboración en base Holland en Pozo J.I. (1994)

Según la teoría de Holland et al²⁴ (Pozo, 1994), los conceptos serían modelos mentales, formados por reglas activadas simultáneamente en función de las demandas contextuales y de las metas del sistema, y constituidos en jerarquías que generan expectativas y dirigen la acción. Por tanto, el aprendizaje de conceptos consiste en la adquisición de nuevas reglas y las relaciones entre reglas.

La vida organizacional se ve establecida desde una lógica permeada por múltiples procesos que rigen su actuar. La generación de nuevas formas de comprensión de estos procesos se debe delimitar en variables que den cuenta de la complejidad

²⁴ Para mayor referencia buscar en Holland, JH; Holyoak, JK, Nisbett RE; Y Thagard PR, (1986)Induction. Processes of inference learning and discovery, Cambridge, Mass, MIT Press

inherente a la misma; los procesos de reconfiguración requieren de mecanismos de aprendizaje y generación de conocimiento. Es precisamente el conocimiento y su aprendizaje lo que delimita un campo escasamente trabajado en la Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales.

2. Aprendizaje Organizacional (AO)

Las organizaciones no crean conocimiento y aprenden, los individuos son los generadores y creadores de dichos procesos, y el conocimiento y aprendizaje organizacional, es más bien una metáfora, para referir el conjunto de conocimiento y aprendizaje de los individuos en una organización determinada. En este sentido, este elemento no se debe perder de vista, y así el acercamiento a dichas variables siempre deberá estar referido al supuesto de que el proceso de creación de conocimiento y el proceso de aprendizaje son procesos dinámicos e inherentes al individuo, y cuando se hable de AO se deberá tener conciencia de este orden metafórico.

El AO se desprende de la idea que las organizaciones no tienen mente, pero a partir de la interacción social se pueden establecer sistemas cognitivos y memoria compartidos desarrollando una personalidad propia a partir de sus hábitos, creencias, formas de actuar y pensar (Bandura, 1963), única en cada organización que se conjuga en un proceso de adaptación constante al medio en el que se desenvuelve.

El AO como un concepto utilizado para explicar un fenómeno íntimamente ligado a procesos de cambio, se ve inmerso en la lógica de un contexto que modifica las relaciones sociales, económicas y culturales, y que se explica como un fenómeno que se determina a partir de una dialéctica constante entre la cognición individual y la construcción social de la realidad donde se efectúa.

Para contextualizar adecuadamente el concepto del AO, es importante tener una perspectiva amplia de su evolución como un concepto que se ha utilizado para manifestar métodos y mecanismos en las organizaciones. Los procesos de aprendizaje

organizacional en la actualidad, se han vuelto una necesidad para la adaptación y supervivencia de las organizaciones, esto como resultado de múltiples cambios en el contexto en el que se desarrollan, así el fenómeno de cambio organizacional dirige a las organizaciones a establecer nuevas habilidades y prácticas que en su conjunto permitan a la organización adaptarse a un nuevo contexto interno como externo.

Fiol y Lyles (1985) identifican el aprendizaje organizacional como un proceso que permite entablar nuevas acciones a través de la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades, mientras Guns (1996) reformula que el aprendizaje organizacional, si bien es adquirir conocimiento, además se necesita una aplicación de los mismos, a manera de técnicas, valores, creencias, y actitudes que fomentan mecanismos de adaptación, conservación, crecimiento, entre otras.

Desde esta postura el AO se sitúa en la interacción intergrupala de cada espacio organizacional, por lo que se observa a éste como el conjunto de esfuerzos individuales; los individuos (integrantes de la organización) se observan como seres que construyen conocimientos (tácito, explícito) para orientar sus acciones, y a partir de las consecuencias de dichas acciones se podrán comprender los mismos cambios organizacionales (llamado aprendizaje organizacional), entendidos como aquella modificación de una acción de la organización precedida de un esfuerzo colectivo ejercido con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables (Argyris y Schön, 1978); así el AO se convierte en un proceso necesario en cualquier organización, teniendo como premisa el aprendizaje individual, con lo que el AO está enfocado a aumentar las capacidades y competencias de la organización.

Es aquí donde lo individual comienza a tener un carácter complejo, porque se puede constatar que el aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos (Nonaka y Takeuchi, 1990), es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, aptitudes, acciones y experiencias, en la interacción con los conocimientos adquiridos a partir de las habilidades, emociones, sentimientos y valores

inmersos en contextos culturales, sociales y económicos (From, 1968). Así el AO parte del aprendizaje individual como un proceso en el que el individuo adquiere o asimila todos aquellos elementos necesarios para su desempeño como ser social. El aprendizaje es un proceso dialéctico a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. El nuevo conocimiento así generado, se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión. La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de comprender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta (Rumelhart y Norman en Pozos, 1994).

La transferencia de conocimiento individual al colectivo se establece en ambientes de conocimiento o interacciones en el que se difumina el conocimiento entre los miembros (Nonaka y Takeuchi, 1999), esto es en espacios donde los individuos aprenden y acumulan conocimiento, sus representaciones serán absorbidas en las prácticas y rutinas dentro del orden organizacional para cumplir con los objetivos. El aprendizaje organizacional se sustenta en la dualidad del aprendizaje individual dentro de los espacios organizacionales y la conversión de éste en un proceso de *integración* a nivel organizacional manifestado en cambios en los procedimientos operados; no obstante es importante mencionar que, si bien las organizaciones aprenden a partir de sus miembros, no es la suma de lo que los miembros han aprendido, sino un proceso más complejo.

En la *Teoría del Aprendizaje Organizacional* se habla acerca de los diferentes niveles y grados que se efectúan en el proceso de aprendizaje experimentado por la organización, Argyris y Schön (1978) y Swieringa y Wierdsma (1992) Fiol y Lyles (1985) se basan en la existencia de reglas explícitas e implícitas relacionadas en un contexto social, el conjunto de valores, supuestos, normas y estrategias de acción que tienen como fin orientar al individuo, a partir de sus referentes individuales así como colectivos; éstos se materializan a partir de las imágenes mentales que los propios individuos, se representan internamente y de los mapas colectivos que emergen desde la misión, las políticas, las estructuras, normas, prácticas y procesos de las organizaciones, así el

único requisito es aprender a comportarse según las reglas y normas que rigen el comportamiento.

Los autores hacen énfasis en que el aprendizaje organizacional surge como medio de supervivencia, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas que realizan como medio de conversión entre lo aprendido y lo próximo a aprender, entre las necesidades y situaciones de cambio y conflicto que permiten establecer parámetros de aprendizaje organizacional. La cooperación funciona como enlace que permite que los individuos continúen en y para el sistema, convergiendo entre el aprendizaje individual y la transformación de éste en colectivo a partir de la dicotomía entre los deseos individuales y los objetivos organizacionales que permean los procesos cotidianos de la organización. Así los niveles de aprendizaje se pueden observar como aprendizaje de bucle simple (single loop learning) y el de doble bucle (double loop learning) y de triple bucle (Argyris y Shön, 1978, Swieringa y Wierdsma, 1992).

La organización está supeditada a diferentes niveles de aprendizaje, se puede hablar que no son consecutivos, ni excluyentes, y el proceso de generación de conocimientos y aprendizaje pueden ser simultáneos, discontinuos y diversos.

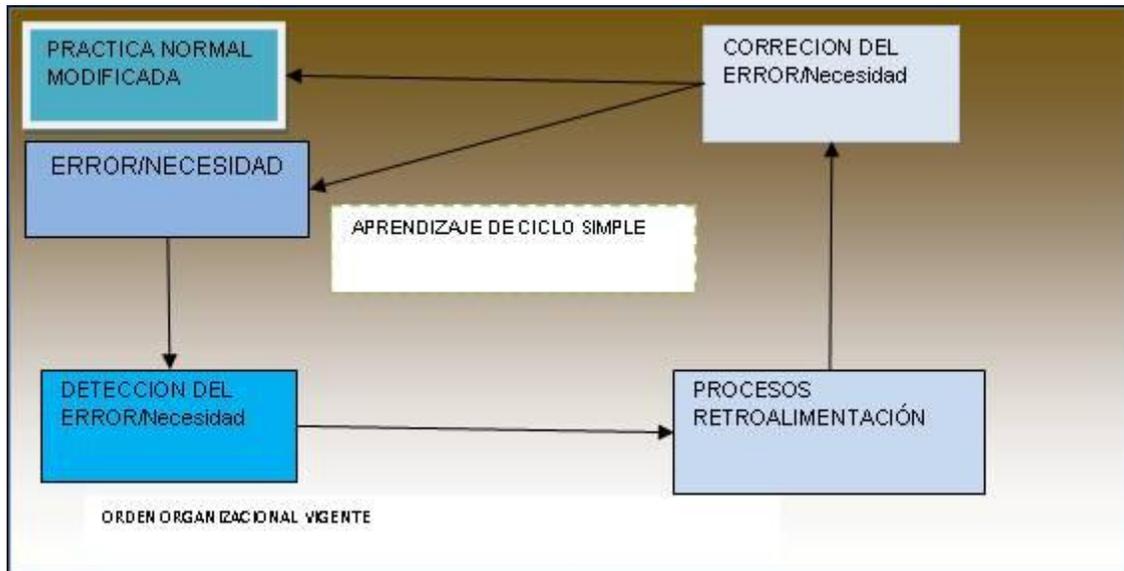
Los niveles de AO se distinguen en tres tipos:

- i. Aprendizaje de bucle simple
- ii. Aprendizaje de doble bucle
- iii. Aprendizaje de triple bucle

Cuando se produce un aprendizaje de *bucle simple*, los miembros responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización, mediante la detección de errores y la búsqueda de herramientas e información que permitan la corrección o cambio inmediato mediante la utilización de las prácticas y procesos cotidianos a partir del marco de las normas y reglas que rigen la organización. (Argyris y Shön, 1978) (Ver Ilustración 6). La organización responde a los cambios sin hacer una reflexión a fondo,

permite establecer herramientas pertinentes que se enfoque en áreas específicas, y los cambios no van referenciados a la estructura, la conducta y las reglas, sino están enfocados a un nivel de aprendizaje que consta de mejorar ciertos procesos.

Ilustración 6 Aprendizaje de Ciclo Simple



Fuente: Elaboración propia a partir de (Argyris y Shön, 1978)

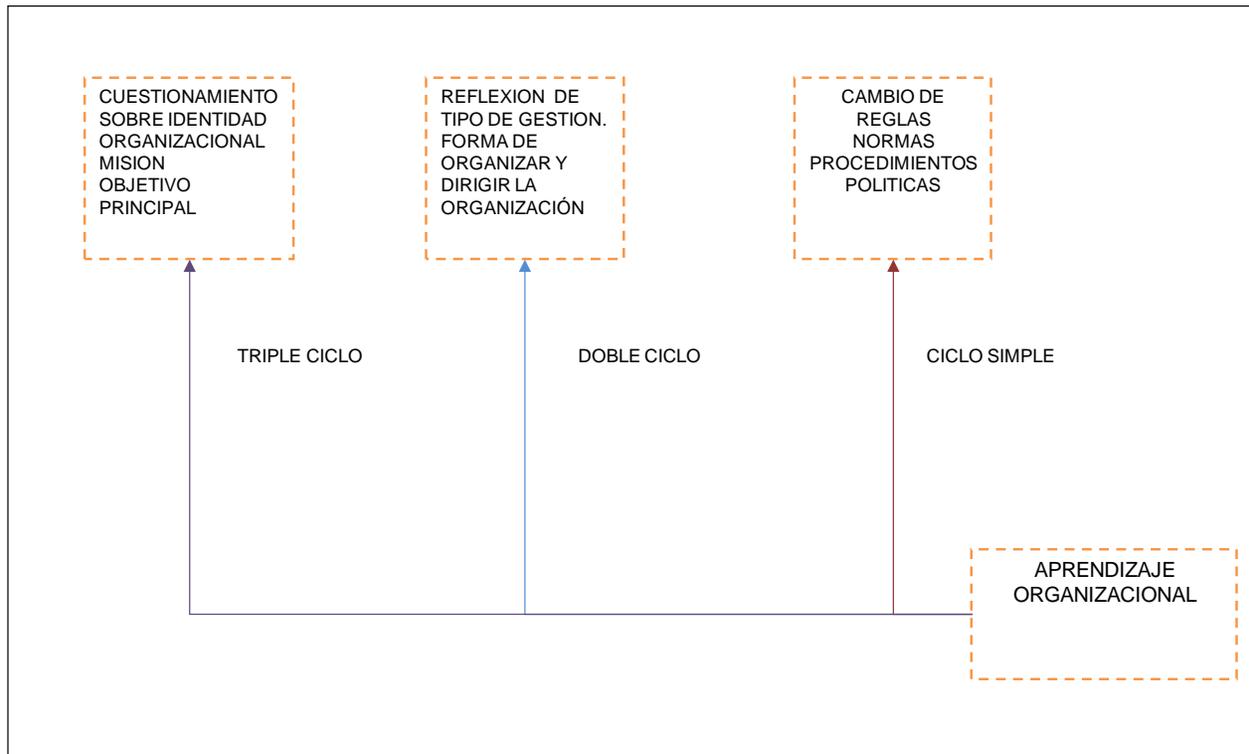
El aprendizaje de doble bucle. Es la manifestación de un nivel de aprendizaje que corresponde con autocrítica y reflexión en los argumentos lógicos, teorías, conceptos, y opiniones acerca de lo que se debe hacer y cómo se debe hacer en la organización, cómo organizar, cómo dirigir, etcétera. Esta cuestión se define a partir del cuestionamiento del *porqué* de las reglas, normas y prácticas cotidianas que permiten obtener un aprendizaje de doble ciclo mediante el debate y cuestionamiento de los supuestos básicos de la organización (Swieringa y Wierdsma, 1992). Las incompatibilidades normativas que son transformadas desde un cambio profundo establece nuevas prioridades y ponderaciones de las normas; la reestructuración de las prácticas junto con las estrategias se dirigen a cambiar esquemas preestablecidos en el orden organizacional.

El aprendizaje de triple ciclo: este nivel de aprendizaje se refiere al cambio y reflexión de las creencias básicas de lo que *se es* y *desea ser* la organización (Swieringa y Wierdsma, 1992) tiene incidencia en la identidad y la cultura organizacional, los principios que determinan la “realidad” que se da como verdadera; cuestionamiento sobre la posición de la organización en el mundo exterior y el objetivo que desea cumplir. Este aprendizaje se genera en el sentido de desarrollar nuevos principios que pueda establecerse a partir del *ser* de la organización (Swieringa y Wierdsma, 1992) (ver Ilustración 7)

Fiol y Lyles (1985) contemplan el aprendizaje de bajo nivel y el de alto nivel; el primero se relaciona con el concepto de aprendizaje de bucle simple; aquel que no afecta la naturaleza misma de las prácticas, se incorpora los cambios para corregir los errores cometidos. El aprendizaje de alto nivel implica la modificación profunda de los usos y formas del trabajo.

La integración entre los individuos, la organización y el entorno implica la creación de capacidades internas en la organización que le permita adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, incorporando nuevos conocimientos concretos en nuevas prácticas, procesos y productos tangibles. El aprender organizacional es un proceso continuo y dialéctico que requiere de un período de desarrollo y que se sustenta en los integrantes de la organización, a partir de sus habilidades y experiencias como colectividad; esta capacidad continua y necesaria, se convierte en un factor clave para el desempeño de la organización. (Ver ilustración 8)

Ilustración 7 Niveles de Aprendizaje Organizacional

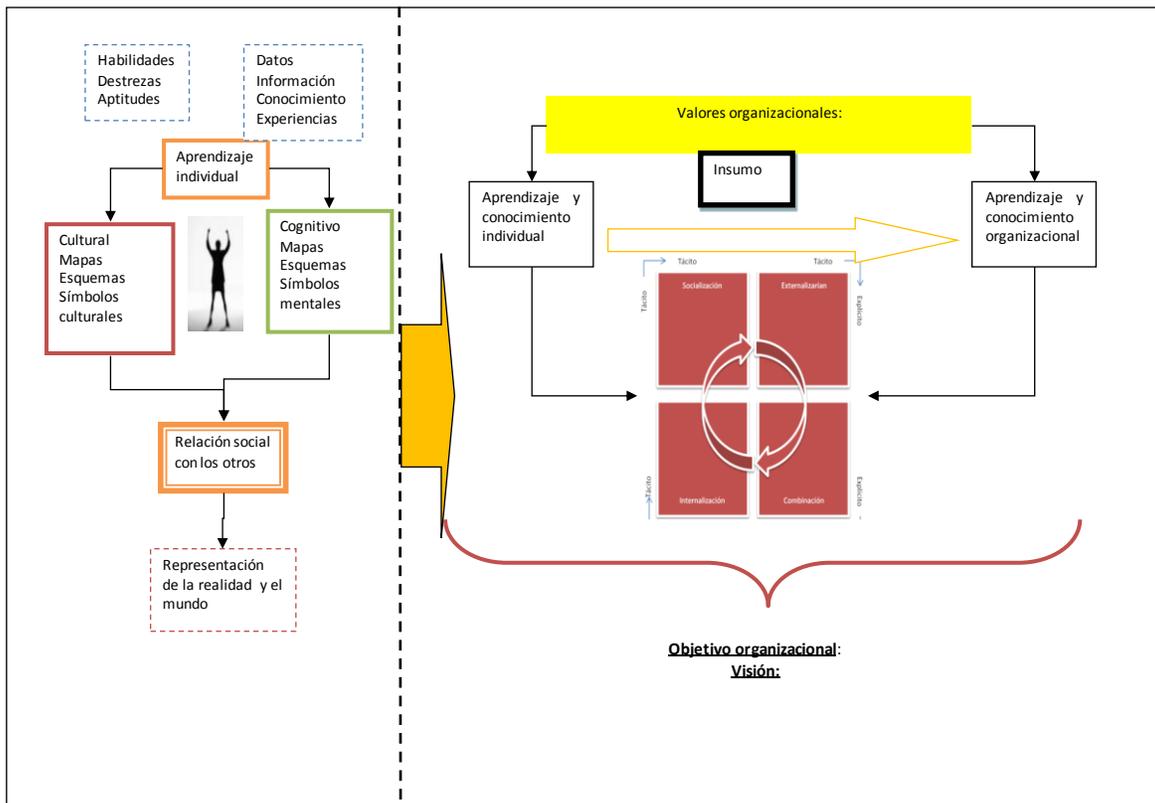


Fuente Elaboración propia a partir de Argyris Y Schön (1978) y Swieringa Y Wierdsma (1992)

Por otro lado, Senge (1998) propone el concepto de organización inteligente u organización de rápido aprendizaje. Para él, la organización inteligente es aquella donde “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Es decir es aquella que no solo puede adaptarse a los cambios, sino que a su vez construye sus propias capacidades para enfrentarse a la realidad y al futuro”. (Senge, 1998), capacidades que en la anterior referencia teórica se mostraría en el aprendizaje de doble y triple bucle.

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (Senge, 1998).

Ilustración 8. Integración del proceso aprendizaje y conocimiento individual al orden organizacional



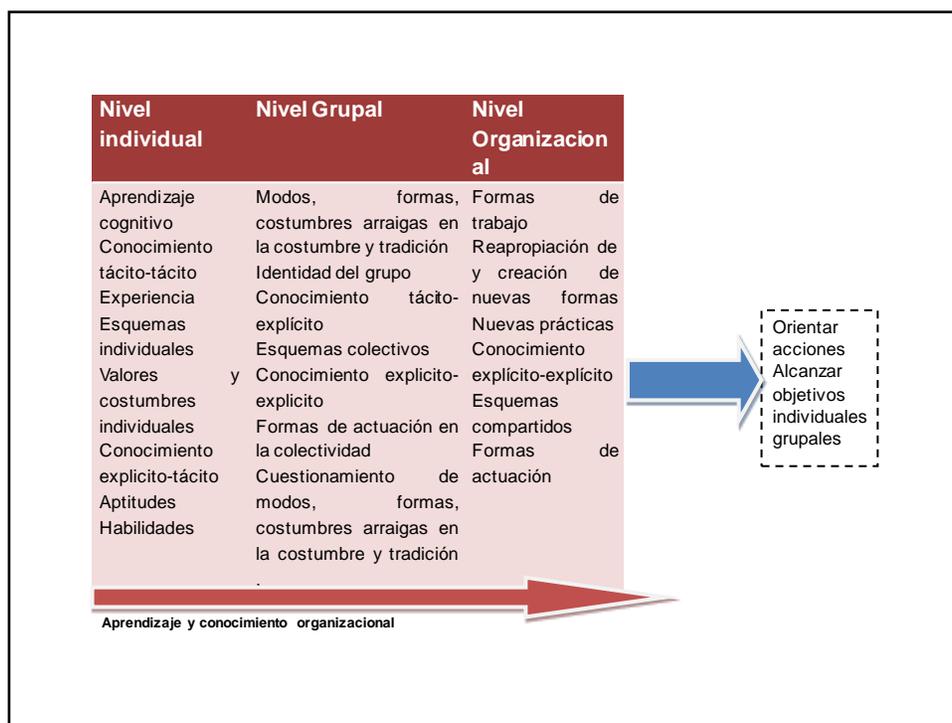
Fuente: Elaboración propia.

Las funciones del aprendizaje organizacional no pueden entenderse como propias de la organización, sino como producto de la integración de las partes del sistema basado en sus integrantes. Las organizaciones experimentan el aprendizaje mediante sus prácticas, procesos y rutinas, las organizaciones no tienen la facultad de aprender por sí mismas, sino a través de los individuos que la conforman; mediante el proceso de aprendizaje individual, las capacidades, competencias, destrezas y habilidades de cada integrante se pueden integrar al orden organizacional mediante los mecanismos de cooperación propios de cada organización, aunque este proceso pareciera inmediato y obligatorio, se debiese explicar que la integración de estas capacidades individuales constituyen un bien intelectual propio y su fusión está supeditada a cuestiones no organizacionales como las relaciones interpersonales entre los miembros y a la disposición de los mismos a compartir o no sus conocimientos (Senge, 1998).; los miembros siempre tienen espacios de libertad y de acción a partir de sus referentes

establecidos por los espacios de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990) entre sí mismos, los otros y el líder; lo que implica que el proceso de generación de conocimiento y proceso de aprendizaje no se determina de forma automática y simple; sin embargo la consolidación en la transferencia de conocimientos y experiencias individuales en el orden organizacional se convierten en insumos que pudiesen generar procesos de aprendizaje que genere nuevas perspectivas en la organización misma (Senge, 1998). (Ver ilustración 9)

El aprendizaje organizacional es un fenómeno que se sustenta en la interacción y la espiral del conocimiento a partir de los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización permeado por las aptitudes, destrezas y habilidades individuales; que en su conjunto permite tener una ventaja comparativa que sustenta

Ilustración 9. Niveles de aprendizaje y conocimiento organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en (Johnson-Laird Philip, 1988; Fiol y Lyles, 1985; Senge, 1998; Argyris y Schön, 1978 y Swieringa y Wierdsma, 1992)

la creación de condiciones necesarias en la organización para erigir bases intelectuales y habilidades grupales que le permita a ésta la generación de nuevas prácticas, normas

y políticas que generen aprendizaje organizacional parte en la forma en que los miembros adquieren conocimiento (Johnson-Laird Philip,1988), la adquisición de destrezas “*el saber cómo*” referido al Know-how, la adquisición de “*saber porqué*” referido a la forma en que se vincula el entendimiento conceptual en procesos prácticos(Bandura y et al ,1963); y todos aquellos procesos de interacción social que refieran intercambio entre algún conocimiento individual que produzca un cambio en el orden organizacional y éste sea aprehendido en alguna práctica. El aprendizaje organizacional sucede en rutinas cotidianas a través de esquemas compartidos que permiten asimilarse, procesar o interpretar la información (Fiol y Lyles, 1985).

3. Conocimiento Organizacional

Las rutinas y las prácticas cotidianas están inmersas en la identidad misma de la organización, en la ideología, en las normas y reglas, las políticas, costumbres y usos de la organización; este proceso dialéctico entre el nivel individual y organizacional es construido socialmente (Berger y Luckmann,1968) impactando la forma en los integrantes de la organización comparten una visión, una forma de ver y observar y concebir a ésta, así los mapas mentales individuales que permiten interpretar la información de contexto se redimensionan en el nivel organizacional, las rutinas organizacionales se determinan por las ideologías institucionales aceptadas en la organización (Goodin, 2003) (Schvarstein, 1998). El enlace de las rutinas organizacional y los mapas mentales penetran a la organización permaneciendo más allá de un puesto o una persona.

El aprendizaje individual y grupal contienen las mismas fases, ya que involucran el proceso de colección, análisis, abstracción y retención, donde además hay dos formas de procesos de información; el individual, que puede ser trasladado a otros escenarios a partir de la generación interna de mapas mentales (Bandura, 1963); y el organizacional, que se establece entre las diferentes personas que la integran, en sus rutinas y prácticas que la constituyen.

La transferencia de conocimiento individual al colectivo se establece en ambientes de conocimiento o interacciones en el que se difumina el conocimiento entre los miembros (Nonaka y Takeuchi, 1999), esto es espacios donde los individuos aprenden y acumulan conocimiento, sus representaciones serán absorbidos en las prácticas y rutinas dentro del orden organizacional para cumplir con los objetivos. El AO se sustenta en la dualidad del aprendizaje individual dentro de los espacios organizacionales y la conversión de éste en un proceso de integración a nivel organizacional manifestado en cambios en los procedimientos operados; no obstante es importante mencionar que, si bien las organizaciones aprenden a partir de sus miembros, no es la suma de lo que los miembros han aprendido (Fiol y Lyles (1985), (Argyris y Schön ,1978).

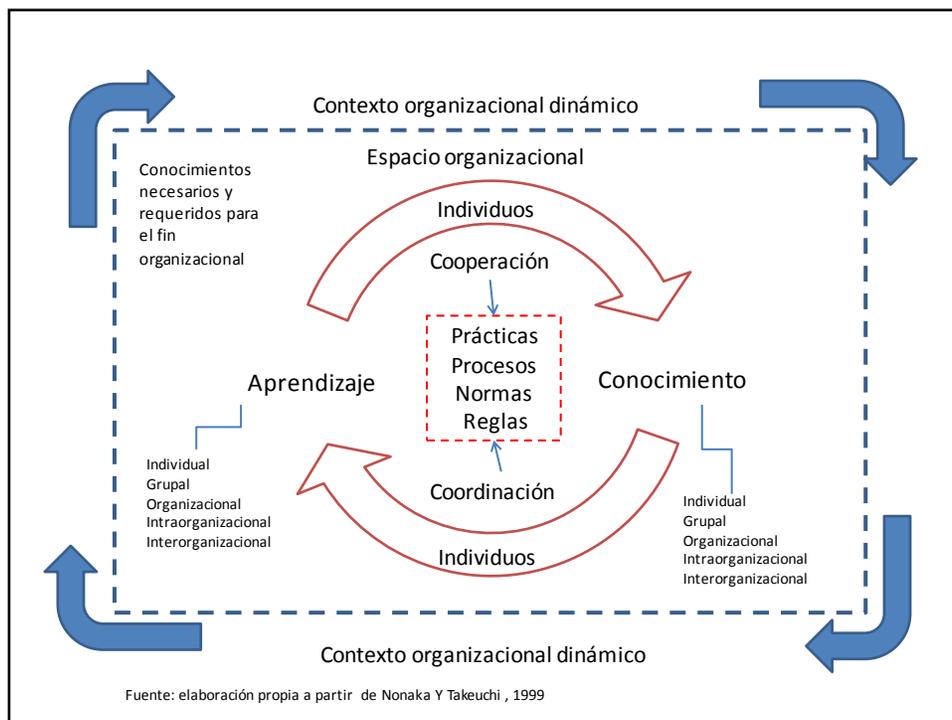
La construcción de una memoria colectiva se ve supeditada al establecimiento de rutinas de aprendizaje a partir de la socialización de los procesos mentales individuales compartidos, los cuales se manifiestan en determinados procedimientos y tradiciones *suigeneris* de cada organización; así la diversificación en formas y concepciones en las rutinas de aprendizaje establecidas en el orden organizacional, pertenece y se contempla en los diferentes resultados , logros u objetivos alcanzados en el proceso mismo del aprendizaje organizacional (Goodin, 2003) (Schvarstein, 1998).

En la teoría de la *Creación del Conocimiento*, La coordinación y cooperación en el proceso de trabajo están entrelazados, los actores organizacionales deciden incorporarse en el orden organizacional, mediante las reglas, instrumentos y procesos (García, 2004) que coadyuvan a transmitir cualquier forma de conocimiento orientando a coordinar las tareas y administrar los recursos en esta lógica de cooperación y coordinación. Una organización debe de producir e incorporar conocimiento que le permita subsistir y adaptarse en el contexto que se desarrolla, en este proceso de generación, la cooperación e interacción entre los individuos son requisitos indispensables (Nonaka y Takeuchi, 1999) (Crozier y Friedger, 1990), cualquier desempeño individual remite a un desempeño colectivo en función del cual las contribuciones singulares de cada uno de los integrantes cobran sentido; de tal forma

que el proceso de creación del conocimiento organizacional, la experiencia de sus integrantes entre el ensayo y el error, como la imaginación y el aprender de los otros, remite a un proceso dinámico y dialéctico.

En el espacio organizacional, el conocimiento y el aprendizaje pueden ser vistos como conceptos estrechamente relacionados: el conocimiento como un recurso y el aprendizaje como un medio, le permite a los integrantes de la organización identificar, crear, recrear, repropriadarse de conocimientos sobre las prácticas y procedimientos llevadas a cabo en la misma a partir de la interacción con los otros; la forma en cómo ocurren los procesos forma parte de su existencia y su cotidianidad favoreciendo la producción, reproducción y transferencia de conocimientos dentro de la organización a partir de información y prácticas organizacionales.(ver ilustración 10)

Ilustración 10 Creación del conocimiento en la organización



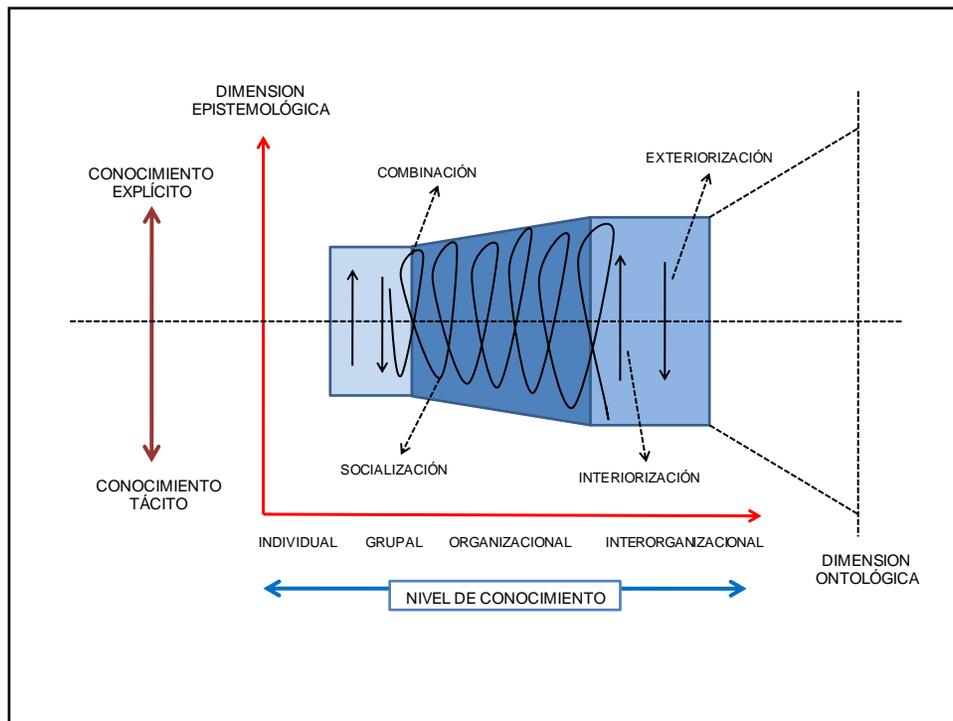
Fuente: Elaboración propia a partir de Nonaka y Takeuchi (1999)

Por lo tanto la definición de *la creación de conocimiento* es: “la capacidad de una organización para generar nuevos conocimientos, diseminándolos entre los miembros y

materializándolos en productos o servicios” (Nonaka y Takeuchi, 1999:1). Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas. Sin embargo se debe de aclarar que el conocimiento está en los individuos integrantes de la organización como ya anteriormente se observó, el cual se lleva a cabo en tres niveles: 1) individual, 2) grupal, 3) organizacional; por lo tanto la creación del mismo se ve delimitada por la interacción social de los integrantes.

Hablar de generación de conocimiento organizacional difiere al conocimiento individual, aunque estén íntimamente relacionados ya que sin el segundo no existiría el primero, la creación de conocimiento organizacional es un *continuum* entre ambos pasando por sus niveles; el individual, grupal, organizacional, e interorganizacional; así la aplicación y transferencia del conocimiento es un proceso dinámico entre la relación del conocimiento explícito e implícito. Nonaka y Takeuchi (1999) proponen que el conocimiento organizacional se basa en una espiral a partir de la movilización y conversión del conocimiento tácito. El modelo que proponen contempla dos dimensiones, la dimensión epistemológica que consiste en la diferenciación del conocimiento tácito y explícito, y a la dimensión ontológica, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Para que haya creación de conocimiento organizacional debe de haber un proceso de conversión entre tácito y explícito, convirtiéndolo en un lenguaje que pueda ser procesado por y para los integrantes. (Ver ilustración 11)

Ilustración 11. Dimensiones de la Creación de Conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999; 62)

Los individuos y su conocimiento, el cual es principalmente **tácito** (conocimiento difícil de expresar y transmitir, está inmerso en las raíces neurológicas) está delimitado por sus experiencias, intuición, percepción, ideas y corazonadas,(Nonaka y Takeuchi, 1999) este tipo de conocimiento tiene su raíces, en una primera dimensión, la cognitiva, en las acciones, percepciones, aptitudes, habilidades, emociones y experiencias; en una segunda, la dimensión social, como los valores, las creencias, lo bueno, lo malo, lo permitido, lo prohibido, lo sagrado, lo profano.

Para el filósofo Michael Polanyi (1983) **el conocimiento tácito** se basa en procesos inconscientes y ocultos; es aquel conocimiento difícil de verbalizar, basado principalmente en la intuición, la experiencia, las habilidades que a manera de sustento permite la integración de la información y la imputación de significados; el conocimiento tácito se enfoca en el *saber cómo* (las aptitudes y habilidades de cada individuo para hacer algo, se basa en la intuición, en el reconocimiento de patrones, en la experiencia).

El conocimiento tácito está enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un contexto determinado.

Por otro lado, existe el **conocimiento explícito**, y es aquel que ya está procesado en documentos, en artefactos físicos como carteles, manuales, instructivos, libros, una computadora, en un procesador de textos, de manera sistemática o lógica. Es el tipo de conocimiento que es fácilmente transmisible, conocimiento ya codificado en el lenguaje hablado o escrito. El lenguaje se ha utilizado como medio de transferencia de información, el cual permite establecer medios que originen la reproducción y conservación de éste tipo de conocimiento. El conocimiento explícito está enfocado en el *saber qué* (se refiere al conocimiento sobre hechos, datos, números) (Kioski, 2004). (Ver tabla 20)

Tabla 20 Características del conocimiento tácito y explícito

Explícito: formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido	Tácito: son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; es muy personal y difícil de comunicarlo a los demás
<p>Público</p> <p>Consciente general</p> <p>Lógico</p> <p>Cierto seguro</p> <p>Fuerte</p> <p>Estructurado</p> <p>Orientado a objetivos</p> <p>Estable</p> <p>Directo</p> <p>Reglas/hechos/ pruebas/métodos</p> <p>Se aprende secuencialmente</p> <p>Fragmentado</p> <p>Un cúmulo de información</p> <p>Se relaciona débilmente con la identidad</p> <p>Está vinculado a ser enseñado</p> <p>Es aprender antes de hacer</p>	<p>Privado</p> <p>Inconsciente discontinuo</p> <p>Ilógico</p> <p>Incierto tentativo</p> <p>Frágil</p> <p>No estructurado</p> <p>Indeterminado</p> <p>Inestable</p> <p>Indirecto</p> <p>Intuición /sentido</p> <p>Se aprende por partes</p> <p>Integrado</p> <p>Un cúmulo de experiencia</p> <p>Se relaciona fuertemente con la identidad</p> <p>Está vinculado a ser entrenado</p> <p>Es aprender haciendo</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Kikoski (2004), Nonaka y Takeuchi (1999), OECD (2000)

Así la distinción entre el conocimiento explícito y tácito; está en la diferencia entre el saber cómo y el saber qué (OCDE, 2000). El saber qué (conocimiento explícito) involucra la consciencia y la racionalidad, la teoría y la información decodificada a partir de reglas, hechos, pruebas, métodos. El saber cómo (conocimiento tácito) esta referenciado a la experiencia, a los juicios valorativos, al intuición y creatividad de cada individuo que le permite responder a ciertas de situaciones de cierta forma (Kioski, 2004). La dimensión cognitiva y social del individuo refleja la imagen de la realidad, lo que es, lo que no es, lo que debería ser; por lo tanto estos modelos implícitos y reapropiados en las dos dimensiones controlan la forma en que cada individuo conoce y percibe su realidad.

Así el conocimiento y aprendizaje individual se vuelven premisas importantes en el orden organizacional mediante los procesos de integración y socialización; en este sentido es importante mencionar que la generación o reestructuración del conocimiento individual está delimitada por aquella diferenciación entre el conocimiento explícito y tácito.

La parte central de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999) parte de la interacción de las dos dimensiones la epistemológica y ontológica; a su vez de la conversión del conocimiento tácito a explícito, de esta forma se determinan cuatro formas de conversión del conocimiento.

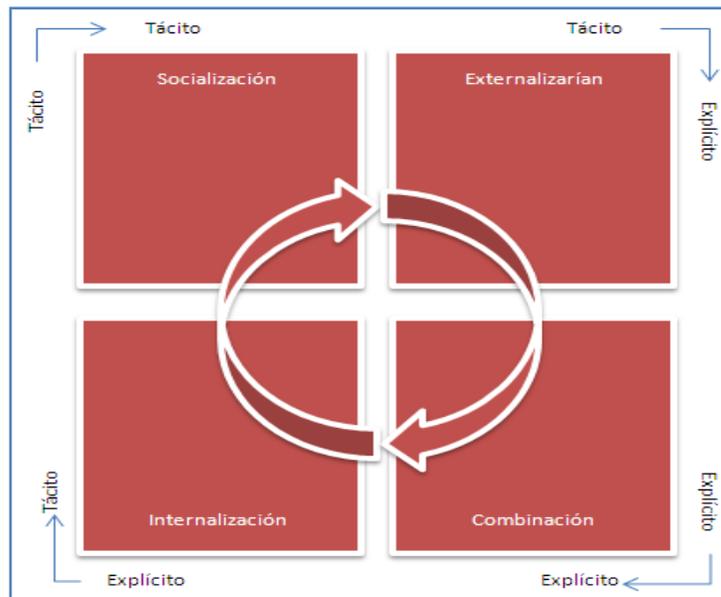
- i. **Socialización:** *de Tácito a Tácito:* intercambio de experiencias como aprende un aprendiz de su maestro, observando, imitando y practicando. Es una transferencia limitada, sin una percepción sistemática y formal. Sin embargo permite la creación de mapas mentales implicando la memoria y la atención.

- ii. **Exteriorización:** *de Tácito a Explícito:* cuando un aprendiz expresa formalmente los fundamentos de sus conocimientos tácitos, convirtiéndolos en explícitos y haciéndose compartibles. Tiene un fundamento sistemático y formal.
- iii. **Combinación:** *de Explícito a Explícito:* como elaborar un informe basado en informaciones diferentes, combinando partes separadas de conocimiento explícito para codificarlo en manuales, patentes, marcas, diseños, etcétera. Uso del lenguaje oral y escrito cómo medio de comunicación.
- iv. **Interiorización:** *de Explícito a Tácito:* es un proceso de apropiación del conocimiento explícito a los mapas mentales individuales de cada integrante que le permite establecer rutinas de trabajo con ejes más o menos delineados.

En un contexto determinado el conocimiento funciona en interacción dinámica, a modo de una "Espiral del Conocimiento" (Nonaka y Takeuchi, 1999) (ver ilustración 12).

- i. **Socialización:** Tácito a Tácito (asimilación por imitación)
- ii. **Exteriorización:** Tácito a Explícito (expresión)
- iii. **Combinación:** Explícito a Explícito
- iv. **Interiorización:** Explícito a Tácito (reapropiación)

Ilustración 12 Espiral del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

El proceso de conocimiento y aprendizaje organizacional está determinado por la interacción entre sus integrantes; y este fenómeno contempla la generación de rutinas de trabajo y esquemas mentales compartidos que de cierta forma se convierten en activos para la organización misma; sin embargo es importante aclarar que éste modelo está supeditado a múltiples variables como lo son las capacidades y habilidades individuales de cada integrante que hace que el proceso difiera en cada individuo, grupo u organización.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) permite observar el proceso de transformación de una organización, no en el sentido de creación de conocimiento, pero permite observar un proceso de aprendizaje –conocimiento por parte de sus integrantes que se concreta en productos y servicios, prácticas, rutinas, normas, y formas de trabajo propias de la organización.

4. Información y Datos vs Conocimiento

Una última dimensión que debe ser analizada la constituye la diferenciación entre conocimiento, datos e información, diferenciar bien estos tres elementos es de suma

importancia, ya que los tres términos suelen utilizarse indistintamente y esto puede llevar a una interpretación confusa del concepto de conocimiento. Una de las diferencias sustanciales es que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes²⁵ y/o individuos, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos. (Clegg, 1998; Davenport y Prusak, 1998)

Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La información permite interpretar eventos u objetos, es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. La palabra “informar” significa originalmente “dar forma a”, lo cual es capaz de dar a la persona elementos con ciertos significados, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. La toma de decisiones se basa en el conocimiento tácito del tomador de decisiones y en la información sobre los datos, siendo estos importantes para la organización.

La información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado (Davenport y Prusak, 1998). Los datos se transforman en información cuando:

- Se contextualiza: se sabe para qué propósito se generaron los datos.
- Categorizando: se identifica y conoce las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.

²⁵ Un agente no equivale a un ser humano. Podría tratarse de un animal, una máquina o una organización constituida por otros agentes a su vez.

- Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos.
- Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos.

El conocimiento como una mezcla de varios elementos; es un flujo que mantiene al mismo tiempo una estructura formalizada, lógica, no lógica; intuitiva, racional emocional, así mismo difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana; “es un proceso dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Nonaka y Takeuchi, 1999: 63); el conocimiento trata de creencias y compromisos (Nonaka y Takeuchi, 1999) debido a los juicios y valores, expectativas, actitudes, posturas sociales que tiene el individuo, la intencionalidad y la perspectiva de cada conocedor y de los contextos específicos en los que se desarrolla el conocimiento, además la creación y generación de éste se gesta durante la interacción social. (Ver tabla 21);

Tabla 21 diferencia entre información, datos y conocimiento

Información	Datos	Conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene relevancia y propósito • Tiene significado • Permite interpretar eventos u objetos • Depende de contextos específicos • Es relacional 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene relevancia y propósito • Solo son símbolos • No son orientativos a la acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias y compromisos • Postura, perspectiva, intención • Acción • Depende del significado • Depende de contextos específicos • Es relacional • Es sostenido por la información

Fuente: Elaboración a partir de Nonaka y Takeuchi (1999) Davenport y Prusak (1998)

Cada individuo tiene la capacidad de reacción y transformación del conocimiento adquirido, mediante las posibilidades de aplicación y apropiación, las cuales se encuentran en tensión, ya que el conocimiento es estructurado, determinado y condicionado por procesos internos cognitivos y por cuestiones situacionales y culturales no del todo conscientes; la noción de éste también alude a la experiencia colectiva, a un proceso histórico individual y social, por lo tanto la idea de conocimiento: no es sólo acumulación de información, sino es un proceso de construcción, así la necesidad de integrar nuevo conocimiento en el orden organizacional se ve formado por un proceso continuo donde cada integrante construye y va reelaborando sus esquemas en momentos específicos y determinados, orientados dentro de un contexto que pretende articular los nuevos y viejos conocimientos como generadores o catalizadores de producción de servicios, prácticas o procesos organizacionales.

CAPITULO II

CAPITULO II

REFLEXIONES METODOLÓGICAS

CAPÍTULO II

REFLEXIONES METODOLÓGICAS

Las Ciencias Naturales (CN) o puramente empíricas han encontrado su fundamento en la construcción de leyes generales y universales, a partir de la comprobación y verificación de los supuestos, en condiciones que permite establecer estándares de veracidad sobre las cuales se alcanza el conocimiento sobre un fenómeno; desde esta perspectiva se presupone, la acumulación de éste como verdadero; el acercamiento al objeto de estudio está conformado por *métodos de investigación científicos* basados en sistemas axiomáticos descifrados que exigen que se demuestre una correspondencia entre los elementos, relaciones y operaciones de los sistemas matemáticos y sustantivo en cuestión (metodología cuantitativa) (Cicouriel: 1964) que pueda comprobar su veracidad.

En las Ciencias Sociales (CS), el acercamiento con el objeto de estudio, parte de la idea de semejanza de la CN, donde su primera fuente proviene principalmente del positivismo de Jonh Stuart Mill, en quien se inspira la propuesta metodológica de la CN. Postula que el conocimiento proviene de las experiencias directas y de lo que se infiere de ellas (Barba y Solís, 1999), intentando establecer leyes universales, lo que desde esta perspectiva la hace más *científico*. En la búsqueda de una mayor cientificidad, el lenguaje se pobló de términos provenientes de la física, biología y otras (ibíd.), así como la dotación de *objetividad pura* en las investigaciones.

Es aquí donde empieza la reflexión en torno a la materia de investigación que se aborda: las organizaciones, donde la relación investigador -objeto parte de dos vertientes donde los fenómenos pueden ser observados desde la lupa con la semejanza a la CN por su universalidad y objetividad o con supuestos que emergen desde otra dimensión: la particularidad y subjetividad, incorporando al individuo como eje central en la investigación, sin embargo dentro de esta reflexión se concibe a dichas metodologías como herramientas que permiten tener un acercamiento al fenómeno a estudiar, teniendo atención en que dichos instrumentos y su utilización incorporan

formas de conocer, interpretar, analizar y explicar del investigador, ya que éste es quien construye una relación con el objeto de estudio.

A. *La Investigación en las Ciencias Sociales*

El término investigación que, etimológicamente proviene de la palabra en latín, *in* (en) y *vestigare* (hallar, indagar, etc) en general, significa indagar o buscar. En las ciencias sociales, toma la connotación específica de crear conocimientos sobre la realidad social, es decir, sobre su estructura, las relaciones entre sus componentes, su funcionamiento, los cambios que experimenta el sistema en su totalidad o en esos componentes (Ander,1987). Toda investigación social se propone crear conocimiento sobre un cierto aspecto de la realidad producto de un largo proceso en el cual han intervenido otras investigaciones dentro de una tradición científica, la primera perspectiva donde la investigación social, utilizando el método científico se plantea obtener nuevos conocimientos a partir de la realidad social (investigación pura) teniendo como supuesto fundamental, el conjunto de conocimientos ya acumulados y verdaderos (Jeffrey, 1990) para estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efecto de aplicar conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada)(Rosado, 2003).

Esta relación donde a la CS se le puede establecer con parámetros de mensurabilidad, causalidad, universalidad y pragmatismo parte de la idea del funcionalismo de Emile Durkheim (en Barba , 1999) donde la ciencia social proviene de un análisis de las tendencias expresadas en tanto hechos sociales irreductibles, a través de los cuales es posible establecer las relaciones *causa y efecto*. Las leyes observables externamente permiten identificar la naturaleza de las reglas a semejanza de la CN.

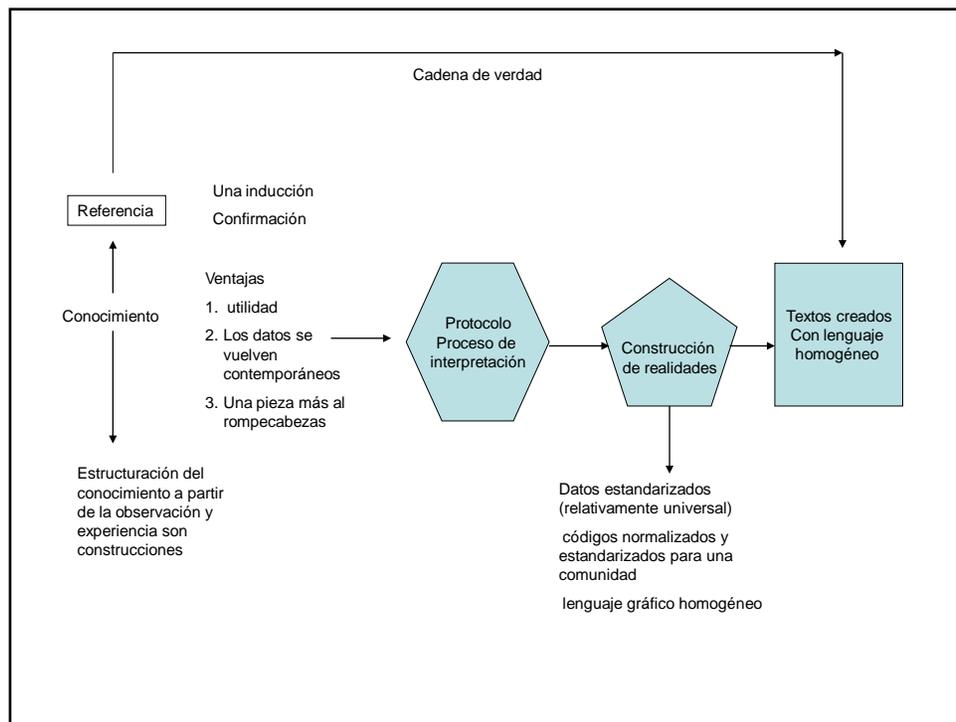
En el pensamiento positivista para la CS, Jeffrey (1990) menciona los postulados sobre la concepción de la realidad:

1. Ruptura epistemológica radical entre las observaciones empíricas que se consideran específicas y concretas, y las proposiciones no empíricas que se consideran generales y abstractas.

2. Se da por sentado la ruptura –las cuestiones más generales y abstractas- no tiene importancia para la práctica de la disciplina empírica.
3. Las cuestiones generales, abstractas, teóricas solo pueden ser evaluadas en relación con observaciones científicas.
4. El desarrollo científico es progresivo , lineal y acumulativo

La naturaleza empírica y acumulativa del conocimiento social, desde la perspectiva de la CN pretende establecer parámetros de veracidad, comprobabilidad, corroboración, certeza y objetividad (Jeffrey, 1990); la acumulación del conocimiento verdadero es a través de procedimientos experimentales, controlados y fundamentalmente objetivos; basados en estos supuestos se encuentra la validez científica, la separación entre el sujeto y el objeto legitima el conocimiento como verdadero e irrevocable. (Ver ilustración 13)

Ilustración 13 Cadena de Verdad



Fuente: Elaboración propia a partir de Latour (2001)

Es por esto que nace la necesidad, en la CS de hacer lo social verificable y comprobable a partir de artefactos como la matematización y medición de hechos y fenómenos sociales, con el objetivo central de construir una ciencia social más científica, debido al alto contenido valorativo de ésta, sin embargo estos supuestos entorno a la científicidad de la CS, parte de las cuestiones sobre la naturaleza del conocimiento implicando lo siguiente (Latour, 2001):

1. El reconocimiento de una realidad externa al individuo.
2. El conocimiento puede ser alcanzable.
3. La universalidad de los descubrimientos de esa realidad.
4. Comprensión de la naturaleza exacta del conocimiento.

En la segunda perspectiva, la investigación social rompe con la idea de la verdad absoluta e irrevocable, cuestionando vívidamente la separación absoluta del sujeto y el objeto (Mendoza, 2008), es por esto que Kuhn separa la concepción de la ciencia, esclareciendo las diferencias en las comunidades científicas para explicar cierto fenómeno, el paradigma se define como un modelo, un patrón o un marco para pensar o una constelación de conceptos, valores percepciones y prácticas compartidas por una comunidad que tiene una visión particular de la realidad (Kuhn en Clarke y Clegg: 1998), y que para estos tiene validez.

El contenido del conocimiento está constituido por los supuestos, los discursos, lenguajes, valores, y convenciones creados alrededor de las prácticas de las comunidades científicas (Hobsbawm, en Tarrés: 2004:35). En este sentido la predominancia del carácter histórico y social del conocimiento a partir de la herencia transmitida del pasado al presente en el quehacer científico, configura nuevos modos de pensar el mundo; la existencia de diferentes percepciones de una realidad social y el desacuerdo entre comunidades científicas, que hace, a su vez, más rica y sustanciosa la CS. Cada investigador decide qué supuestos son aceptables y apropiados para el

objeto de estudio contemplando los métodos subsecuentes con el paradigma seleccionado (Crabtree y Miller, 1994).

El desacuerdo sobre la naturaleza exacta del conocimiento se ve debatida en la CS, no solo a nivel empírico sino en la gama de compromisos no empíricos que mantienen los científicos en puntos de vista divergentes (Jeffrey, 1990).

Jeffrey (1990) menciona algunas razones cognoscitivas y valorativas que explican las grandes diferencias en el grado de consenso:

1. En la CS, donde los objetos son estados mentales, o condiciones en las que se incluyen estados mentales, la posibilidad de confundir los estados mentales del observador científico con los estados mentales de los sujetos observados es endémica.
2. Las dificultades para alcanzar un simple acuerdo respecto a los referentes empíricos también se deben a la naturaleza valorativa característica de la CS. Existe una relación simbiótica entre descripción y valoración. Los descubrimientos de la CS a menudo conlleva implicaciones importantes respecto al tipo de organización y reorganización deseables de la vida social.
3. En tanto que los referentes empíricos no estén claros y las abstracciones estén sometidas a debate continuo, los esfuerzos por matematizar la CS solo podrán ser esfuerzos por encubrir o defender puntos de vista concretos.
4. Mientras que no se produzca un acuerdo sobre los referentes empíricos ni sobre las leyes subsuntivas, todos los elementos no empíricos añadidos a la percepción serán objeto de debate.

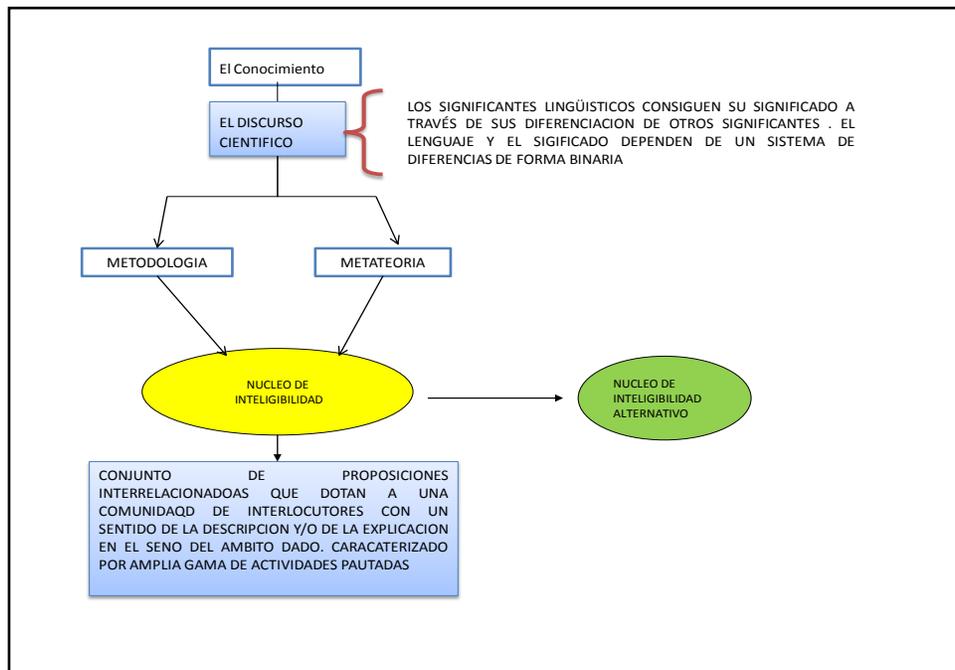
Toda definición escrita depende necesariamente de la perspectiva de cada individuo, contiene en sí definiciones múltiples impregnadas de un sistema de pensamiento de cada autor y las valoraciones políticas; en este sentido, el discurso se convierte en una característica esencial del CS, más allá de una explicación y descripción de un

fenómeno social, el discurso es constructor de realidades, a partir de su argumentación y su “encanto”, donde su coherencia lógica, perspicacia interpretativa, referencia valorativa, fuerza retórica, belleza, etcétera (Ibidem, 1990), es por esto la existencia de varios discursos.

B. El conocimiento y la realidad en el investigador

La discusión en la que se basa Kenneth Gergen (1996) es, sin duda la discusión de lo que llamamos conocimiento en las ciencias sociales y la relación con la realidad, es en este sentido, que la relación existente en la construcción del conocimiento y del investigador se ve modificada a partir de la postura científica que se tome; a lo que llama Gergen (1996) “*el núcleo de inteligibilidad: conjunto de proposiciones interrelacionadas que dotan a una comunidad de interlocutores con un sentido de la descripción y/o de la explicación en el seno del ámbito dado. Caracterizado por amplia gama de actividades pautadas*”. (Ver ilustración 14)

Ilustración 14 El discurso científico y su núcleo de inteligibilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Gergen (1994)

En el ámbito científico, la preeminencia de un paradigma dominante como es el positivismo; el cual se basa en la separación entre el sujeto y el objeto, a partir de la objetividad para poder explicar la realidad tal y como es, siendo todo tan previsible, y está tan racionalmente explicado y justificado, en donde todo parece terminar en una conclusión teórica (con pretensiones de explicarlo todo); es por esto que el conocimiento parte de la idea de integrar en una sola explicación coherente, las diferentes áreas del conocimiento, es decir ordenar, clasificar y jerarquizar estos conocimientos, para hacerlos inteligibles.

Pero Gergen (1996) plantea y pone en tela de juicio la objetividad de las investigaciones al decirnos que existen los sesgos del experimentador, a partir de que la supuesta separación entre el sujeto y objeto no existe, ya que el simple hecho de que el investigador ha decidido tomar un tema y no otro, muestra un acto relevante, el individuo está tomando una decisión basada en sus conocimientos, valores y preferencias a priori, donde la posición social imputa intereses, valores e ideologías en un contexto histórico, social, económico y cultural, del cual el investigador no se puede aislar.

En el seno de las explicaciones aparentemente objetivas siempre existen propósitos ideológicos, morales o políticos, el investigador es visto como un narrador, escribe en la forma que le es conveniente y le es más pertinente, estas explicaciones “objetivas” se encaran en los investigadores, los cuales pertenecen a un grupo social y a una comunidad científica entrelazado con una sociedad específica. El constructivismo social tratará de establecer que el conocimiento es construido desde las prácticas socio-culturales a diferencia del conocimiento construido desde el individuo. Entonces un desarrollo de cambios de paradigmas en las propias comunidades que generan conocimiento o que estaría sucediendo son cambios en los núcleos de inteligibilidad. En el constructivismo social, las teorías sobre el comportamiento humano y social no se construyen ni se derivan de la observación, sino que surgen de la estructura misma del conocimiento. Esto es, las convenciones de inteligibilidad que comparte un grupo

específico son las que determinarán cómo se interpreta el mundo que se observa. La provisionalidad de los supuestos en el Constructivismo se basa en la no existencia de verdades absolutas y la aceptación de que todo es susceptible de debate, los conceptos son producidos socialmente, asimismo como la imputación de significados se construye en la interacción social. Al nombrar el mundo, le dotamos de orden y de coherencia, así como definimos la forma en que lo organizamos y percibimos. (Ver tabla 22)

Tabla 22 Diferencias de supuestos entre paradigmas

Positivismo	Constructivismo
La creencia en la existencia de la realidad independiente del modo de acceso a la misma. La anterior es referente a la separación de sujeto y objeto	No se puede llegar a una realidad si no se involucra el investigador en ella, por otra parte desde el momento que se elije el objeto de estudio pasa a ser el objeto del investigador, será suya la investigación y ésta llevada cautelosamente con nuestros sus conocimientos
<p>Crear que existe un modo de acceso privilegiado capaz de que conduzca la realidad, gracias a la objetividad, hasta la realidad tal y como es.</p> <p>Solamente se puede comprobar esa realidad mediante el método científico según la ciencia moderna</p>	Propone la realidad como relativa, es decir varía depende el sujeto. Cada sujeto tiene su imaginario y gracias a ese imaginario señala su verdad. Por otra parte se sabe que hay otras vertientes las cuales se puede utilizar para acercarse al fenómenos a estudiar sin la utilización del método científico
La verdad absoluta y perpetua	la verdad no es absoluta, tiene criterios y puede variar según los tiempos

Fuente: Elaboración a partir de Gergen, (1994: 21-88).

La importancia del discurso en la CS se centra en el proceso argumentativo y de razonamiento, y se hace relevante cuando no existen verdades y certezas. El discurso trata de persuadir mediante argumentos y no mediante predicciones. El vehículo por el cual se transmiten estos argumentos es, el lenguaje, como medio donde se solidifican

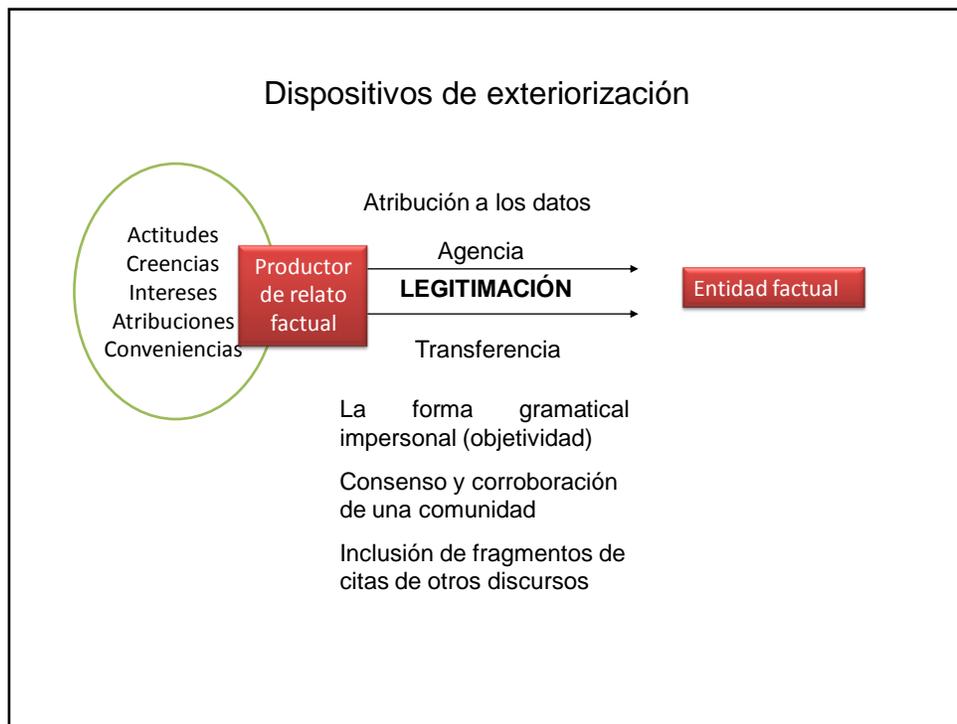
los significados, es la aproximación de los hombres que le imprimen significados a las cosas. El discurso como fenómeno práctico, social y cultural, se construye a partir de la realización de actos sociales, donde el proceso de comunicación forma parte en todas sus dimensiones, ya sea como conversación o diálogo. En el proceso de comunicación, el lenguaje se le utiliza como medio para lograr la interacción y entendimiento de dos o más personas, en este sentido el lenguaje no solamente puede ser visto como una serie ordenada de palabras oraciones y proposiciones (Van Dijk, 2000) sino además, una estructura que permite a los sujetos utilizar el lenguaje como medio de narración y argumentación, donde el conocimiento adquirido permite valorar y considerar ciertos aspectos en situaciones específicas, es por esto que la utilización del lenguaje adquiere una dimensión social.

El contexto global se hace evidente o relevante en la identificación del desarrollo o proceso del discurso en acciones de las organizaciones o instituciones conocidas como procedimientos (legislaciones, juicio, educación, reportaje o informes). Del mismo modo el contexto global se manifiesta cuando los participantes se involucran en interacciones como miembros de un grupo, clase o institución social (mujeres - hombres; anciano-joven; jefe-empleado; el proceso educativo; el parlamento, la Corte, o la Policía). En la pertenencia de un sujeto a un grupo, se reproducen y se exhiben metas e intereses grupales a partir de una ideología compartida, la cual como función social primordial es compartir creencias y actitudes, es por esto que en la reproducción de un discurso intervienen factores de cognición social, ideologías, estatus social, identidad profesional, genero; relaciones de poder; entre otras. En la interacción, los individuos en encuentros institucionales utilizan el lenguaje con mecanismos lingüísticos y culturales que manifiestan su orientación hacia roles institucionales pertinentes en un contexto sociocultural determinado, lo cual le dota de responsabilidades, deberes, y posturas asociados a esos roles mediante el cual dirigen sus tareas institucionales, en este sentido, los investigadores establecen formas de acreditación a dichos argumentos y descripciones basadas en categorías que se otorgan en función de la posición dentro de determinada comunidad, construyendo mecanismos de corroboración y consenso;

es por esto que las descripciones del mundo se basan en versiones de “una realidad” que responde a intereses y percepciones compartidas de un grupo.

La utilización de mecanismos para legitimar el discurso, se basa en formas específicas de utilizar el lenguaje (Woolgar en Potter, 1998), la forma gramatical que se escribe en forma impersonal para otórgale objetividad y neutralidad, así mismo el establecimiento de acuerdos de interpretación del mundo el cual le confiere legitimación. (Ver ilustración 15), es por esto que *la realidad es una convención construida por una comunidad*.

Ilustración 15. El investigador como narrador de realidades



Fuente: Modificación a partir de Potter (1998)

Estas versiones del mundo, estas descripciones, desde la perspectiva del conocimiento como construcción social, es visto como producto social, donde la explicación objetiva y neutral no existe, debido que no concurre una separación entre el productor de relatos y el objeto debido a que el conocimiento del mundo y de la “realidad” es construido por los individuos y por la interacción de los mismos, sin embargo al hablar de dichas metodologías, no se intenta construir una idea dicotómica de mejor o peor, simplemente

las diferencias existentes subyacen en la epistemología de las mismas, además siendo éstas métodos pueden incorporarse para tratar de tener una perspectiva más densa de un fenómeno a estudiar, así mismo esta necesidad de crear y construir artefactos e instrumentos que vinculen con el mundo a los investigadores de las organizaciones, radica en la pertinencia en la cual éstos permitan desentrañar y desmenuzar interacciones complejas donde la búsqueda de explicaciones, interpretando expresiones sociales (Geertz, 1988), den cuenta de la realidad organizacional, bajo la óptica que se decida construir para el acercamiento al objeto de estudio, como lo es la metodología cualitativa.

C. Metodología Cualitativa

Las comunidades científicas llevan la distinción de los paradigmas positivista y constructivista como paradigmas irreconciliables, sin embargo la diferencia entre ambos paradigmas estriba, en que el primero se basa en análisis estadísticos por medio de estudios descriptivos y comparativos, asumiendo que solo el conocimiento es obtenido a través de medidas y de identificaciones objetivas puede presumir de poseer la verdad, el segundo trata de captar sentido y significados, tratando de comprender la realidad a través de un proceso interpretativo más personal. La tradición científica a la cual se refiere esta investigación, parte de la metodología cualitativa donde el objeto es resaltar la relevancia del sujeto que crea significados sociales y culturales en su relación con los otros (Tarrés, 2004) para tratar de comprender los significados de la acción y de las interacciones sociales.

La investigación cualitativa parte de la idea de comprender la experiencia vivida por los seres humanos que, poseen espacios de libertad, poseedores y productores de significados sociales o culturales. La pertinencia de la utilización de dicha metodología recae en observar a la organización como un espacio donde se construyen relaciones y significados, donde la realidad social se ve heurísticamente, reconociendo su heterogeneidad y su movimiento permanente, para la cual la búsqueda de la

comprensión de ésta da cuenta de una complejidad dinámica y multidimensional en la que se encuentra inmersa.

Para LeCompte (en Rodríguez, Gil y García, 1996: 34) la investigación cualitativa puede entenderse como “una categoría de diseño de investigación que extrae descripciones a partir de observaciones que adopta la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”

La especificidad de la investigación cualitativa según Stake (en Rodríguez, Gil y García, 1996) la vemos en los siguientes aspectos

1. Los datos se recogen en el campo²⁶ , por medios naturales, preguntando, visitando, observando, escuchando.
2. Relación entre el sujeto y el objeto, la relación entre el investigador y los que están siendo estudiados.
3. La comprensión centrada en la indagación de los fenómenos y sus complejas interrelaciones que se generan en la realidad.
4. El papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y los acontecimientos haciendo una descripción densa (Geertz, 1973).
5. El investigador construye el conocimiento.
6. Su carácter holístico, empírico y empático²⁷.

Conforme a esta interpretación, la metodología cualitativa se basa en los siguientes supuestos filosóficos (ver tabla 23):

²⁶ Se refiere a la investigación naturalista cuando se desea destacar se sitúa en el lugar natural donde ocurre el suceso en el que el investigador está interesado

²⁷ Para ampliar el tema consultar Stake, R. E (1994).

Tabla 23 Supuestos filosóficos de la metodología positivista y constructivista

DOS PLANTEAMIENTOS		
	Positivista	Constructivista
Focos de estudio	Generales y homotéticos Centrados en la estructura Lo exterior, lo objetivo Cosas, sucesos	Únicos, ideográficos Centrados en lo humano Lo interior, lo subjetivo Significado, sentimiento
Epistemología	Realista Absolutista esencialista Lógico positivista	Fenomenología Relativista Perspectivista
Tarea	Explicación causal Medir	Interpretar, comprender Describir, observar
Estilo	Duro, frío Sistemático Fiable, replicable	Suave, cálido Imaginativo Valido, real, rico
Teoría	Deductiva, abstracta Operacionalismo	Inductiva, concreta Cuenta historias
Valores	Neutral ética Pericia y elites	Comprometida ética Iguallarismo

Fuente: Plummer (en Ruiz, 2003:13)

Los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva introspectiva, intentando captar el sentido y el significado particular que a cada hecho que se atribuye su propio protagonista, y de examinar a estos elementos como piezas de esa realidad a interpretar.

Sin embargo dentro de la investigación se pueden tomar posturas distintas como explica (Ruiz Olabuenaga 2003):

- La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia se basa en la utilidad y capacidad heurística que posee, el acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla
- La reconciliación y combinación entre la metodología cuantitativa y cualitativa en aquellos casos que la reclamen. Esta combinación recibe el nombre de triangulación.

Dentro de este contexto los métodos cualitativos, donde el objetivo primordial es la captación de significados y símbolos, las técnicas cualitativas buscan (Morse, 2005):

1. Entrar en el proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada.
2. Describir y comprender los medios detallados a través de los cuales los sujetos ingresan en acciones significativas, creando un mundo propio y de los demás.
3. Tratar de interpretar la estructura básica de la experiencia, su significado, su conservación, y participación a través del lenguaje y otras construcciones simbólicas.
4. La inmersión profunda en los contextos en los que ocurre a través de descripciones a profundidad.
5. Las técnicas se basan en nunca dar por supuesto el sentido, siendo éste esencialmente ligado al contexto.

El marco de referencia que enmarca las técnicas de la investigación cualitativa como axiomas comunes a la aplicación de las mismas, se pueden describir las siguientes (Guba, 2005):

1. Concepción múltiple de la realidad. La existencia de muchas realidades que no pueden ser consideradas de forma unitaria, por lo que la interpretación de la misma puede ser diversa.

2. El objetivo principal será *la comprensión* del objeto de estudio, pretendiendo captar las relaciones existentes, indagando en la intencionalidad de las acciones.
3. La interrelación del investigador y el objeto de estudio, de forma que se influyen mutuamente
4. Se pretende hacer un conocimiento de estudio ideográfico, de descripción de casos individuales en donde la investigación cualitativa no pretende llegar a abstracciones universales, se pretende averiguar lo único y específico en un contexto determinado y lo que es generalizable a otros grupos.
5. La simultaneidad de los fenómenos e interacciones, no permite distinguir entre causas y efectos.
6. Los valores están implícitos en la investigación, reflejándose en las preferencias por un paradigma, elección o teoría

La presente tesis utiliza las siguientes técnicas de la metodología cualitativa; la entrevista a profundidad y la observación participante, por lo consiguiente en el próximo apartado se definirán éstas técnicas.

i. La etnografía

La etnografía es un método de investigación utilizado en la Ciencias Sociales donde el objetivo principal es centrar la atención en un grupo de personas utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social, como su lenguaje relaciones sociales, creencias, prácticas políticas, entre otras; para lo que es imprescindible el trabajo de campo como herramienta básica. El trabajo etnográfico que se desarrolla durante el estudio de campo permite recopilar datos, de acumular información descriptiva; dicha descripción debe de incorporar elementos relacionados con el contexto, el hábitat, su actividad económica, su modo de organización, sus relaciones de poder, su estructura familiar, sus expresiones artísticas, sus rituales.

Dentro de las características de la etnografía se puede considerar lo siguiente (Morse, 2005):

- a. Es holística y contextual: el planteamiento central de la etnografía es que el comportamiento del ser humano sólo se puede comprender en contexto, haciendo una labor intensa que exige contacto directo y prolongado con el grupo social a estudiar donde dicha investigación y descripción de ésta incluye la historia, la religión, política, economía, medio ambiente. “el objetivo de la investigación es tener una visión completa, no segmentada” (ibíd., 2005:216)
- b. La reflexividad: la etnografía tiene un carácter reflexivo, lo que implica que el investigador forma parte del mundo que estudia y está afectado por este, el cual busca comprender y explicar el fenómeno mediante un proceso de reflexión entre la observación y las conversaciones en el interior del grupo estudiado.
- c. Lo emic y lo etic:
 - a) La perspectiva emic-la visión desde adentro-o la perspectiva sobre la realidad que el informante tiene, qué sucede, y por qué, es esencial para descubrir y comprender las situaciones y los comportamientos del grupo
 - b) La perspectiva etic: se refiere al marco teórico o la explicación científica de la realidad que visuliza el investigador

El contraste de ambas perspectivas puede ayudar a desarrollar interpretaciones conceptuales y teóricas.

- d. El producto de la etnografía: El objetivo principal de la etnografía es comprender las acciones y acontecimientos del grupo a estudiar, mediante la observación y escucha constantes para captar los sistemas completos de significado.

ii. Entrevista

La entrevista es una técnica que permite al entrevistador solicitar información a otra, a persona un grupo (entrevistados o informantes) para obtener datos sobre una situación determinada (Rodríguez, 1996), en la metodología cualitativa la entrevista opera bajo la suposición de que cada persona resignifica sus experiencias a partir de la manera cómo ha conformado su esquema referencial; esto es, la forma cómo ha integrado su conocimiento, percepción y valoraciones en relación a lo que la rodea y a la situación que se intenta investigar. En última instancia, cómo articula su historia personal con el momento actual. Esto permite comprender porque una misma situación es significada de manera particular por cada uno de los que se someten; así sujetos que viven una experiencia “formalmente idéntica la resignifican en función de su propia historia personal; la experiencia de esta manera es algo íntimo, singular que va más allá del conjunto de acciones de lo que habitualmente se reconoce como real” (Schwartz, 1984). La entrevista es una de las herramientas para acceder a las convenciones, conocimientos, creencias, los rituales, la vida de una sociedad o comunidad, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos (Rodríguez, 1996).

Una de las modalidades de la entrevista es la entrevista a profundidad, la cual a partir de establecer una lista de temas, intenta indagar en torno a la situación a investigar, tratando de sondear pero sin la sujeción de una estructura formalizada de antemano, el investigador tiene como objetivo acercarse a las ideas, creencias, supuestos mantenidos por la comunidad o grupo o individuo a entrevistar, así mismo intenta reconstruir lo que para el entrevistado significa el problema de estudio.

Existe una variante a esta entrevista, la cual se le conoce como *entrevistas informales* debido a que se realizan de forma espontánea, se les llama así porque el rol de entrevistador es difuso, todo es negociable, desarrollándose en una situación abierta, donde hay mayor flexibilidad (*ibíd.*), sin embargo a la entrevista a profundidad y sus variantes se les puede concebir como explica Spradley (en Rodríguez, 1996: 169) “*una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos*” (...)

iii. La observación participante

El objetivo fundamental de la técnica de observación participante es la descripción de grupos sociales y escenas culturales mediante la vivencia de las experiencias de las personas implicadas en un grupo u organización, con el fin de captar cómo definen su propia realidad y los constructos con los que organizan su mundo, de esta forma, se obtiene información del fenómeno tal y como se produce; así la observación ha de realizarse durante la interacción social en el escenario con los sujetos del estudio, unida a entrevistas formales e informales, registros sistemáticos, recogida de documentos y materiales. La observación participante consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y constituye un proceso deliberado y sistemático que ha de ser orientado con un propósito o problema (Rodríguez, 1990) implicando cuestiones de cómo se observa, quién es observado, cuándo se observa, dónde se observa, cuándo se registran las observaciones, qué observaciones se registran en un contexto determinado por condiciones naturales (espacios, objetos), condiciones sociales (individuos, grupos, roles), condiciones culturales (lenguaje, materiales, conocimientos...) y condiciones históricas. La observación participante combina la participación en la vida de las personas que están siendo estudiadas con la inmersión del investigador en la cotidianidad del grupo reconociendo las creencias, miedos, esperanzas y expectativas básicas.

Las condiciones metodológicas en las que se basa la observación participante son las siguientes (Tarrés, 2004):

1. El observador debe ser un extranjero respecto a su objeto de estudio.
2. El investigador debe de convivir por un tiempo determinado con los sujetos de investigación.
3. Las fronteras del escenario deben de ser definidas.
4. Presentar la interpretación de los resultados.

CAPITULO III

CAPITULO III

EL ESTUDIO DE CASO

CAPÍTULO III

EL ESTUDIO DE CASO: PROYECTO APATLACO

Los tiempos actuales han propiciado la aparición o reconfiguración de formas organizacionales diversas que algunos llaman posmodernas, donde la figura ortodoxa de la organización burocrática de estructura vertical y funciones específicas y estandarizadas de participantes que buscan la ganancia se difumina hacia estructuras flexibles y funciones multivariadas que buscan una ganancia pero como estrategia lo que difumina su carácter funcionalista y se dirige hacia la obtención de objetivos más sociales y para la comunidad. Al dirigirse hacia estas nuevas formas, las comunidades requieren movilizar mecanismos de aprendizaje que permitan adquirir nuevos conocimientos en esta fórmula nueva de organización, generándose procesos interesantes de aprendizaje y desaprendizaje de conocimiento en diversas formas: técnicas, prácticas, destrezas, etcétera, en áreas que antes no habían descubierto u observado en su entorno más inmediato.

Apatlaco es una organización que congrega todos estos aspectos que se mencionan, se encuentra en un lugar de la frontera entre Estado de México y Puebla muy cerca de la Ciudad de México a las faldas de los volcanes Ixtlacihuatl y Popocatepetl. Aquí se observa como una comunidad se puso de acuerdo para conformar una organización ecoturística que les permitiera mejorar su calidad de vida pero sin perder de vista el respeto al medio ambiente que no sólo los rodea, sino que los alberga. Modificando sus tareas productivas, la mayor parte de los integrantes de esta organización tuvo no sólo que aprender nuevas habilidades y conocimientos, sino que también tuvieron que desaprender o reconfigurar las que ya tenían para darle viabilidad al proyecto.

A. Apatlaco: Antecedentes, Contexto y Organización

1. Antecedentes

Para comprender la dinámica en la que se encuentra la organización Apatlaco, es de suma importancia comprender el contexto que la rodea, es en este sentido, que el

siguiente apartado trata de incorporar las relaciones que subyacen a su vida organizacional. El proyecto *Apatlaco* localizado en el Estado de México, forma parte de un proyecto de reconversión productiva implementado por un grupo interdisciplinario integrado por la Cooperativa "Estudios y Proyectos Sierra Nevada", la Asociación Civil "Guardianes de los Volcanes" y al Programa de Investigación para la Sustentabilidad (PISUS) de la Universidad Autónoma Metropolitana con el objetivo rector de conservar la cuenca de Sierra Nevada.

En el proyecto de Sierra Nevada, Apatlaco forma parte de un clúster de empresas ligadas al turismo de naturaleza llamadas EcoAventura San Rafael, El Faro, El Colibrí, La Cabaña, La Luna, Ecofruticultores y Guías Guardianes de los volcanes (ver tabla 24) con sede de reunión en el Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (INCALLI), la cual es una unidad que brinda distintas capacitaciones para alcanzar la sustentabilidad de la cuenca teniendo como función principal fortalecer la conservación del medio ambiente, la promoción y creación de espacios organizativos y legales para la preservación ambiental de la región y, la vinculación y difusión de los mismos proyectos, el centro como un modelo de interacción medio-ambiente no invasivo cuenta con un conjunto de tecnologías ecológicas como generadores de energía alternativa, además de contar con un sistema de información geográfico de la zona, lo cual permite tener datos que ayuden al objetivo rector.

Apatlaco se desarrolla en un contexto en el que confluyen diversas expectativas, sueños, esperanzas y anhelos por parte de los emprendedores y los integrantes del proyecto Sierra Nevada; las relaciones sociales de dichos actores se establecen en torno al conocimiento y reapropiación de nuevas formas de estructurar y concebir el trabajo con la incorporación del un nuevo modelo de gestión de aprovechamiento del bosque y de su hábitat.

Tabla 24 Cluster de empresas que forman parte del proyecto Sierra Nevada

EMPRESA	TIPO ORGANIZACIÓN	DE	TIPO PROPIEDAD	DE	TIPO TURISMO	DE	PRINCIPALES PRODUCTOS
EcoAventura San Rafael	Grupo productivo		Empresa servicios	de	Turismo aventura	de	Ascenso a alta montaña, media montaña, visitas a cascadas de la región, rappel, escalada en roca natural, campamentos de educación ambiental, espeleología,
El Faro	Área Natural Protegida				Ecoturismo		Casa Ecológica y Museo Albergue, con ecotecnias de energía solar , biodigestor, captura de agua de lluvia, alberge tipo alpino, sala de conferencia o museo, palapa , temazcal, mariposario, sendero interpretativo, zona de acampar..
El Colibrí	Parque		Ejido		Ecoturismo		Cuenta con ciclista, sendero interpretativo, palapas , juegos infantiles, venta de alimentos y bebidas
La Cabaña	Parque		Ejido		Ecoturismo		Trucheros, restaurante, cabaña rústica, sendero interpretativo, tirolesa de 200m, sanitarios, zona de acampar,
La Luna	Parque Arqueológico		Ejido Santo Tomás Atzingo		Ecoturismo		Cuenta con palapas, sendero interpretativo, piedras arqueológicas con petroglifos prehispánicos, sanitarios, roca para escalar y rappear, zona de alimentos, zona para acampar, columpios rústicos y caballo
Apatlaco	Parque turístico	Eco	Bienes Comunales de Amecameca	de	Ecoturismo		Cascada, río, laguna, área de alimentos, servicio de restaurante, , juegos infantiles rústicos, sendero interpretativo, zona de acampar, trucheros, servicio de tirolesa
Ecofruticultores			Ejido		Agricultores orgánicos		Sendero interpretativo, huerta de manzana golden, y plantíos de maíz , calabaza, haba y tomate
Guardianes de los volcanes			Empresa servicios	de	Guías turismo	de	servicio de guías de turistas en cada parque de la cuenca Sierra Nevada

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.ecoturismodelosvolcanes.com>

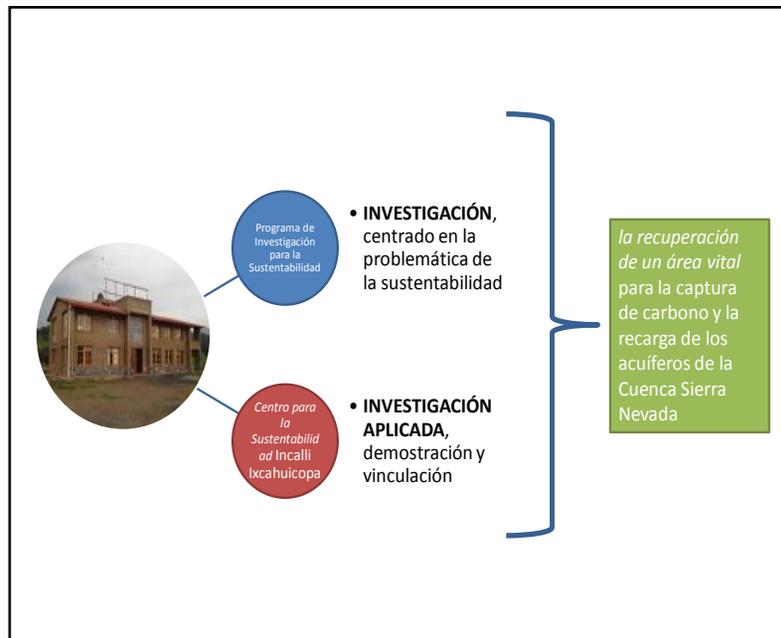
Este Programa de Investigación para la Sustentabilidad en la cuenca de *Sierra Nevada*, dirigido por el Dr. Pedro Moctezuma Barragán, promovido por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)²⁸ surge en un contexto de enormes retos, enfrentándose con el

²⁸ Convenio general firmado por la Universidad Autónoma Metropolitana y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) para el ordenamiento ecológico de la región Sierra Nevada, Estado de México. Otro convenio específico de colaboración entre autoridades de la UAM y de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

propósito de lograr sistemas de manejo sustentables en las relaciones productivas, culturales, demográficas, y ambientales de una subregión clave de una cuenca de México. El objetivo fundamental del Proyecto Sierra Nevada radica en *la recuperación de un área vital* para la captura de carbono y la recarga de los acuíferos que abastecen a la región y al Acuífero Chalco, además de ser una de las primeras regiones que regulan y conservan procesos vitales para el desarrollo de ciudades situadas en el Distrito Federal y en los estados de México, Puebla y Morelos, debido a la riqueza y diversidad de sus recursos naturales.

El Programa Sierra Nevada tiene dos componentes: uno de investigación, centrado en la problemática de la sustentabilidad al cual se llama Proyecto de Investigación para la Sustentabilidad (PISUS) y otro de investigación aplicada, demostración y vinculación denominado Centro para la Sustentabilidad “Incalli Ixcahuicopa” (ver Ilustración 16).

Ilustración 16. Programa Sierra Nevada y sus componentes



Fuente: Elaboración propia a partir del Programa Sierra Nevada

La importancia de estos proyectos multidisciplinarios por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana reside en la búsqueda de alternativas a las relaciones de

producción tradicionales mediante la aplicación de conocimientos y capacidades para lograr sistemas de manejo sustentables en la Cuenca, mediante el fomento de proyectos de investigación, docencia y servicio social.

La identificación, evaluación y reorientación de dinámicas críticas de manejo del agua, los recursos forestales, la biodiversidad, los suelos agrícolas y los residuos sólidos por parte de este proyecto, genera trabajos de investigación que contribuyen a las tareas de rescate de las zonas estratégicas de recarga de los mantos acuíferos mediante procesos de vinculación entre la universidad, las comunidades y los tres niveles del gobierno (municipal, estatal y federal).

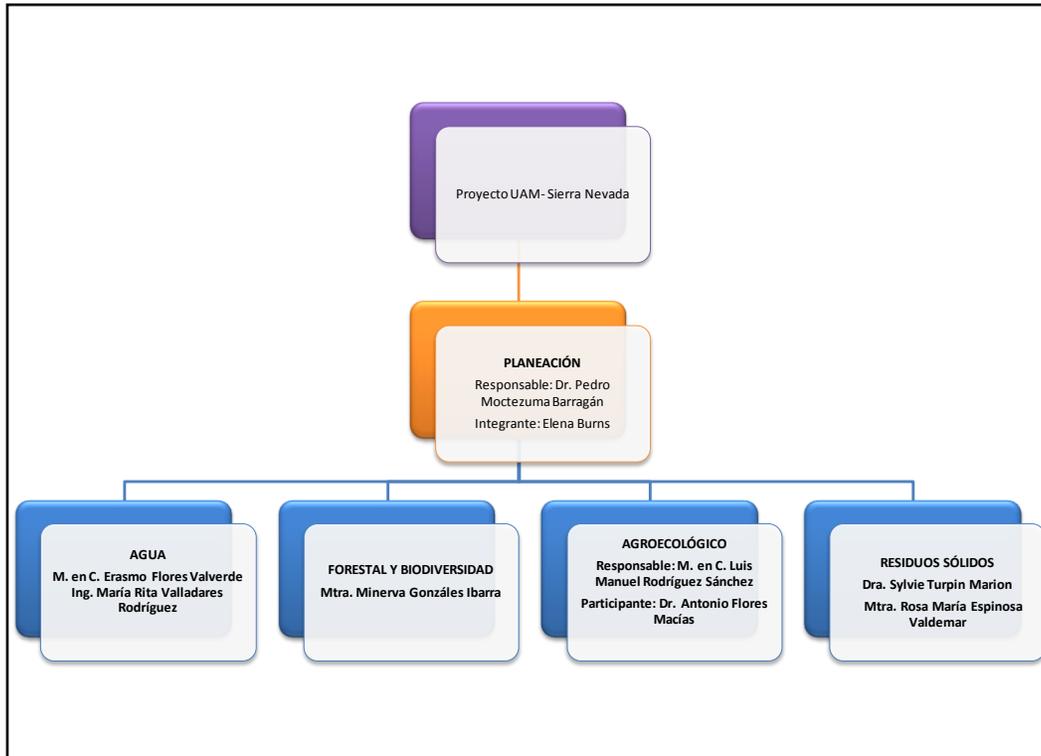
La investigación aplicada y la implementación de metodologías participativas empleadas directamente en comunidades locales y con los productores a partir de un proceso de conciencia comunitaria y ambiental se han delimitado por 5 líneas de investigación²⁹ (ver ilustración 17) teniendo como ejes temáticos los siguientes:

- i. Agua: Estudiar la calidad del agua, las variables críticas que lo afectan directamente; y proponer el tratamiento de sus aguas.
- ii. Forestal y Biodiversidad: Promover la corresponsabilidad entre los sectores público y comunitario mediante el desarrollo de actividades económicas sustentables
- iii. Agroecológico: Desarrollar mecanismos de transferencia de tecnología para la producción y comercialización de productos orgánicos en sistemas agroforestales de la Sierra Nevada.
- iv. Residuos Sólidos: Fomentar y desarrollar planes, proyectos y sistemas de gestión de residuos sólidos en la región Sierra Nevada
- v. Planeación: Estudiar el surgimiento de formas de colaboración para la planeación e implementación de dinámicas sustentables de gestión ambiental en la Sierra

²⁹ Para mayor información consultar <http://sierranevada.azc.uam.mx>

Nevada e identificar condiciones propicias para difundir, fomentar, desarrollar y evaluar planes, proyectos y sistemas de gestión sustentable en la región.

Ilustración 17 Responsables y colaboradores en el Proyecto UAM. Sierra Nevada



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://sierranevada.azc.uam.mx>

A partir del objetivo rector, el proyecto ha venido desarrollando estrategias de acción como las siguientes:

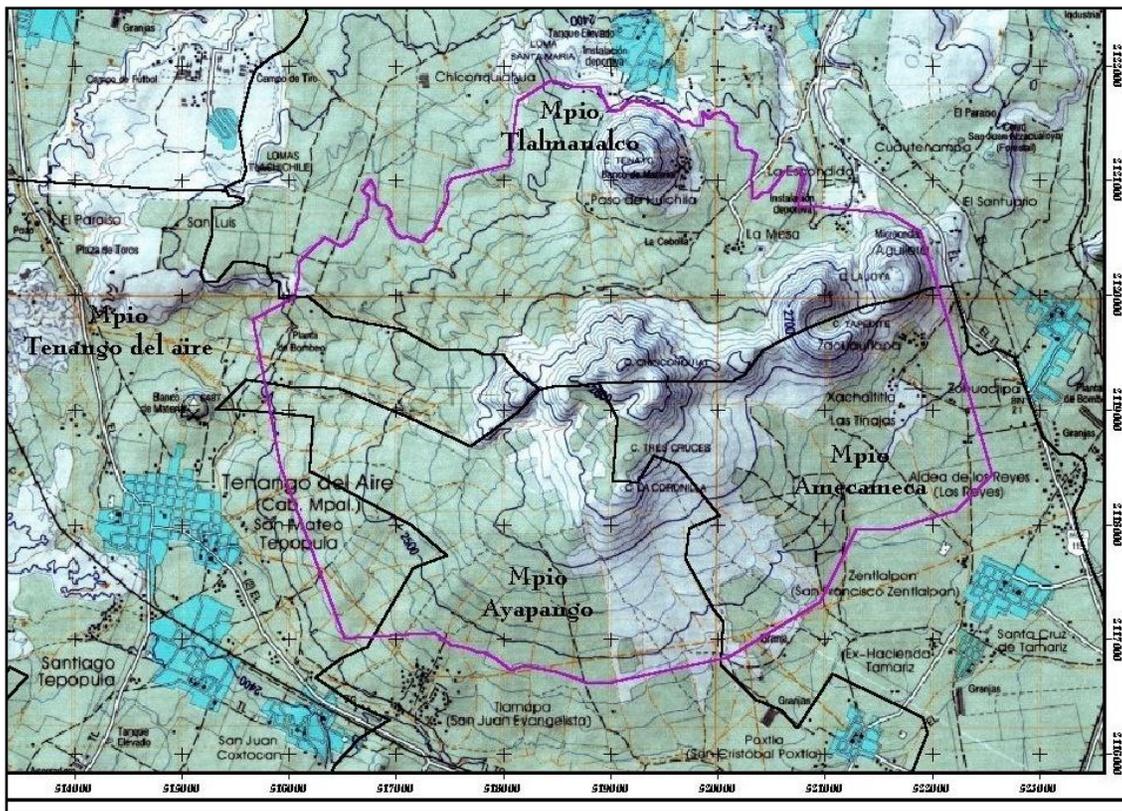
- i. Protección de la biodiversidad e integridad de ecosistemas en peligro de desaparición.
- ii. Creación de empleos a través de proyectos de cuidado y aprovechamiento sustentable de las Áreas Naturales Protegidas a partir de la creación de empresas ecoturísticas y empresas agroecológicas.
- iii. Ordenamiento territorial que integre las áreas naturales protegidas requeridas para la sustentabilidad urbana.

iv. Ejemplos de manejo modelo de áreas naturales protegidas, replicables en otras subregiones de la entidad

La Sierra Nevada se localiza al sureste del Valle de México en el Estado de México, cubre el 13% de su superficie total (7,000 km²), constituye el área más importante para la recarga de sus acuíferos, la cuenca se localiza, teniendo una altura máxima de 5,452 metros limitando con el estado de Puebla; comprende los volcanes Popocatepetl e Iztaccíhuatl³⁰, los municipios Tlalmanalco, Amecameca, Ayapango y Tenango del Aire; con un área total de 2997 hectáreas (ver ilustración 18), sin embargo, la zona colinda al poniente con los municipios de mayor crecimiento urbano en el área metropolitana de la Ciudad de México como lo es Ixtapaluca, los Reyes la Paz, San Vicente Tecoloapan, entre otros, apuntando este crecimiento como paulatino, continuo, rápido y depredador de los recursos naturales de esta zona; lo que la coloca a la región en una condición altamente en riesgo en términos ambientales, ya que la región, es la principal abastecedora de agua para el acuífero Chalco-Xochimilco y representa cerca de dos terceras partes de las aguas subterráneas que sostienen a la Ciudad de México.

³⁰ <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/mexico/medi.htm>

Ilustración 18 Cuenca Sierra Nevada



Fuente: Proyecto UAM Sierra Nevada (2005)

La coordinación de varios organismos tal como los municipios, las organizaciones comunitarias locales como la Cooperativa de Estudios y el Proyecto UAM-Sierra Nevada, la organización juvenil voluntaria Guardianes de los Volcanes y la Universidad Autónoma Metropolitana por medio del Proyecto de Investigación para la Sustentabilidad (PISUS) han realizado un conjunto de diagnósticos que incluyen la redacción de Atlas Municipales de la zona, análisis sobre el agua y los bosques; manuales sobre el manejo de residuos sólidos, tratamientos de aguas o agricultura orgánica; instrumentos como los planes de ordenamiento ambiental regional, programas de ordenamiento locales, planes de microcuencas, o planes de desarrollo urbano municipales; y políticas como campañas de limpieza de ríos y reforestación, convenios intermunicipales, monitoreo de aguas, bosques y urbanización, promoción de proyectos productivos ecoturísticos y agroecológicos, así mismo el impulso de organismos de

participación social tendientes al manejo y conservación de los recursos naturales, todo ello sobre la base de la participación comunitaria.

La promoción y creación de centros ecoturísticos en la zona Sierra Nevada nace con la inquietud reconvertir las actividades económicas y demográficas dañinas para el medio ambiente como tala forestal en masa, la agricultura con la utilización de fertilizantes químicos agresivos, construcción de centros urbanos, entre otras; a las actividades de conservación del medio ambiente como el ecoturismo y la agricultura orgánica.

Dentro de este contexto, los retos a los que se ha enfrentado el proyecto de Sierra Nevada son la enseñanza y reflexión en torno a la relación medio ambiente- individuo, la inserción de un centro de investigación y capacitación como lo es el *Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa* (CENTLI) se constituye en un contexto que trata de incidir en las relaciones productivas de la región mediante la creación de conocimiento, regularización, formalización y consolidación de las empresas ecoturísticas y agroecológicas mediante la vinculación de varios organismos como la Secretaría de Economía, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas para la Solidaridad, Incubadora de Iztapalapa; así mismo siendo el CENTLI un espacio de investigación y capacitación permite la integración de investigadores en las diferentes áreas de conocimiento aplicable a la región.

2. Contexto

Cada organización se desarrolla en contextos específicos y diferentes, determinada a su vez por la historia, el contexto en el que se desarrolla Apatlaco establece características intrínsecas en la dinámica en la que está inmersa. En el siguiente apartado se hace un breve recorrido histórico de Amecameca como poblado, ya que es la base histórica en la que se vive Apatlaco como un grupo productivo de los Bienes Comunes de Amecameca (BCA).

Dentro de la República Mexicana, Amecameca es un municipio del Estado de México, con un total de 48 363 habitantes³¹ y cuenta con una superficie total de 181.72km². Está integrado por 6 delegaciones, 2 subdelegaciones y la cabecera municipal. Las 6 delegaciones: San Pedro Nexapa, San Diego Huehuecalco, Sta. Isabel Chalma, San Antonio Zoyatzingo, San Francisco Zentlalpan y Santiago Cuauhtanco. Las 2 subdelegaciones: San Juan Grande y la Aldea de los Reyes³².

Las principales actividades productivas en el municipio son:

- i. Agricultura: El cultivo de maíz, trigo y forraje
- ii. Ganadería:
 - a. Producción cerdos de traspatio y granjas intensivas productoras de cerdos
 - b. Lechera
 - c. La cunicultura (producción de conejos)
 - d. La apicultura: la producción de flores con propiedades melíferas
- iii. Producción Forestal³³: se cuenta con 9, 202 hectáreas en la superficie forestal
 - a. Aserraderos
 - b. Tala legal y clandestina
 - c. Ocoteo

Los bienes comunales en la historia de Amecameca. La historia de Amecameca como poblado, data del año 1268 cuando arriban los primeros pobladores de la tribu de los chichimecas, posteriormente en 1269 otro grupo chichimeca, llamados los tenancas, pobló los barrios de la región; sin embargo en 1465, los mexicas o aztecas los

³¹ <http://cuentame.inegi.org.mx>. Número de habitantes por municipio

³² <http://www.amecameca.gob.mx>

³³ Desde 1886 a 1986, los bosques de Amecameca que se encuentran ubicados dentro de la microcuenca del mismo nombre, fueron manejados por concesión por la fábrica papelera de San Rafael llegando a un desgaste extremo del bosque; lo que ocasionó cinco años de veda. Actualmente la SEMARNAT y CONAFOR han buscado estrategias que regularicen y tal vez detengan el desgaste continuo de la flora y fauna endémica. <http://www.amecameca.gob.mx>

conquistaron, reemplazando a los soberanos chalcas con gobernadores militares, apoderándose de las tierras agrícolas para la manutención de los nobles mexicas, y transformando a varias sociedades en una provincia tributaria y administrativa, con la ciudad-estado de Tlalmanalco a la cabeza. Así Amaquemecan y Chalco vinieron a ser parte del sistema azteca, incorporado la forma social de organización “el calpulli” participando con las otras dependencias del valle de México³⁴.

En la etapa de la conquista, una forma estratégica de incorporar los calpullis a la corona española fue convertirlas en feudos que se llamarían cabeceras (Wobeser, 1983), por lo tanto la cabecera se identificaba el lugar que era gobernado por un indígena llamado tlatoani (Redfield, 1928), las cabeceras estaban obligadas a pagar impuestos sobre el uso de la tierra al gobierno español.

El despojo continuo de las tierras indígenas no se dejó esperar, ya que los españoles no podían permitir que los usos y costumbres de los aztecas fueran superiores. El robo continuo y constante por parte de los grupos evangelizadores, la iglesia y los españoles a las tierras y los calpullis se concretó en un proceso continuo de despojo. En la Revolución Mexicana con el movimiento de Zapata y Francisco Villa se exigía la restitución de tierras a sus legítimos propietarios, los grupos indígenas.

Para Amecameca fue un proceso doloroso entre despojo continuo y batallas que exigían la devolución de sus tierras, en primera parte desde la colonia española y posteriormente con concesiones del gobierno para empresas para el uso y disfrute del bosque como lo es la fábrica papelera de San Rafael.

El gobierno federal, por resolución presidencial de reconocimiento y titulación, el 20 de agosto de 1952 queda constituido los Bienes Comunales de Amecameca con una superficie original de 10,490 hectáreas de las cuales se descontaron 6250.40 hectáreas que fueron expropiadas para constituir el Parque Nacional Iztaccihuatl-Popocatepetl

³⁴ <http://www.amecameca.gob.mx>

quedando con una superficie total de 4240 hectáreas³⁵. Así el 30 de abril de 1953 por decreto presidencial de Adolfo Ruiz Cortínez se les restituye las tierras a los dueños legítimos, con un número de beneficiarios de 574 comuneros.

Propiedades sociales en Amecameca. A pesar de la historia entre usurpación y acometimientos para la restitución de tierras actualmente, el Estado de México cuenta con 1 233 ejidos y bienes comunales, de los cuales Amecameca cuenta con 11 representando así el 0.892% del total. (Ver tabla 25)

Tabla 25 Propiedades Sociales en México

ENTIDAD FEDERATIVA Y MUNICIPIO		EJIDOS Y COMUNIDADES	PORCENTAJE
ESTADOS MEXICANOS	UNIDOS	31 514	100%
EDO DEMÉXICO		1 233	3.913%
AMECAMECA		11	0.892%

Fuente IX Censo Agropecuario Mexicano: INEGI 2007

El municipio de Amecameca cuenta con 11 propiedades sociales, nueve son ejidos y dos son bienes comunales; abarcan una superficie de 9521.930 hectáreas. La superficie total de propiedades sociales representa el 52.3 % de la superficie total del municipio. Las propiedades sociales comprenden bienes comunales y bienes ejidales distribuidos principalmente en las localidades de Amecameca, Santa Isabel Chalma, Santiago Cuautenco, San Francisco Zentlalpan, Zoyatzingo, San Pedro Nexapa y Huehualco. (Ver Tabla 26)

Tabla 26 Propiedades sociales en el Municipio de Amecameca.

Localidad	Propiedad social
Amecameca	Bien comunal

³⁵ Estatuto Comunal de Amecameca (2004)

Sta. Isabel Chalma	Bien comunal Ejido
Santiago Cuautenco	Bien comunal Ejido
San Francisco Zentlalpan	Ejido
Zoyatzingo	Ejido
San Pedro Nexapa	Ejido
Huehualcalco	Ejido
San Juan Tehuisquitlan	Ejido

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de Amecameca (2006)

Los BCA como cualquier forma de propiedad social, su forma de organización, sus atribuciones y límites están estipulados dentro de las leyes mexicanas.

La Ley Agraria Mexicana estipula que cada ejido y propiedad comunal debe regirse bajo los preceptos de la misma, la cual exige la utilización de un reglamento interno, el cual debe ser dado de alta en el Registro Agrario Nacional, así mismo este debe de contener las bases generales para la organización económica y social del ejido y bien comunal, la forma de organizar el trabajo y la explotación de los recursos.

La organización interna de los BCA está estructurada de la siguiente forma:

- i. Asamblea de comuneros
- ii. Comité de vigilancia
- iii. Presidente
- iv. Secretario
- v. Tesorero

Otro apartado de suma importancia en la gestión del mismo, es la capacitación para los comuneros como un mecanismo que les permite obtener un beneficio a la comunidad mediante la aplicación del conocimiento. En el artículo 53 Capítulo VIII de los estatutos

de BCA considera a la capacitación necesaria para el desarrollo, siendo de manera permanente, previamente acordada en la asamblea en relación al temario y calendario planeado. Los principales temas de capacitación son:

- i. Agrario
- ii. Agropecuarios, forestales
- iii. Administrativo, sociales
- iv. Culturales, deportivos
- v. Otros para el desarrollo a la comunidad

En el caso de los BCA, el uso y aprovechamiento de la tierra en común se divide en grupos productivos en donde la determinación de sus integrantes y la gestión del mismo se deciden en asambleas, los cuales se someten a votación directa, cada comunero tiene el derecho a voz y a voto. Actualmente el uso de la tierra está dividido en cuatro proyectos, el aserradero (actualmente parado), el vivero Ocoخالtepec, Apatlaco y El encanto. (Ver tabla 27)

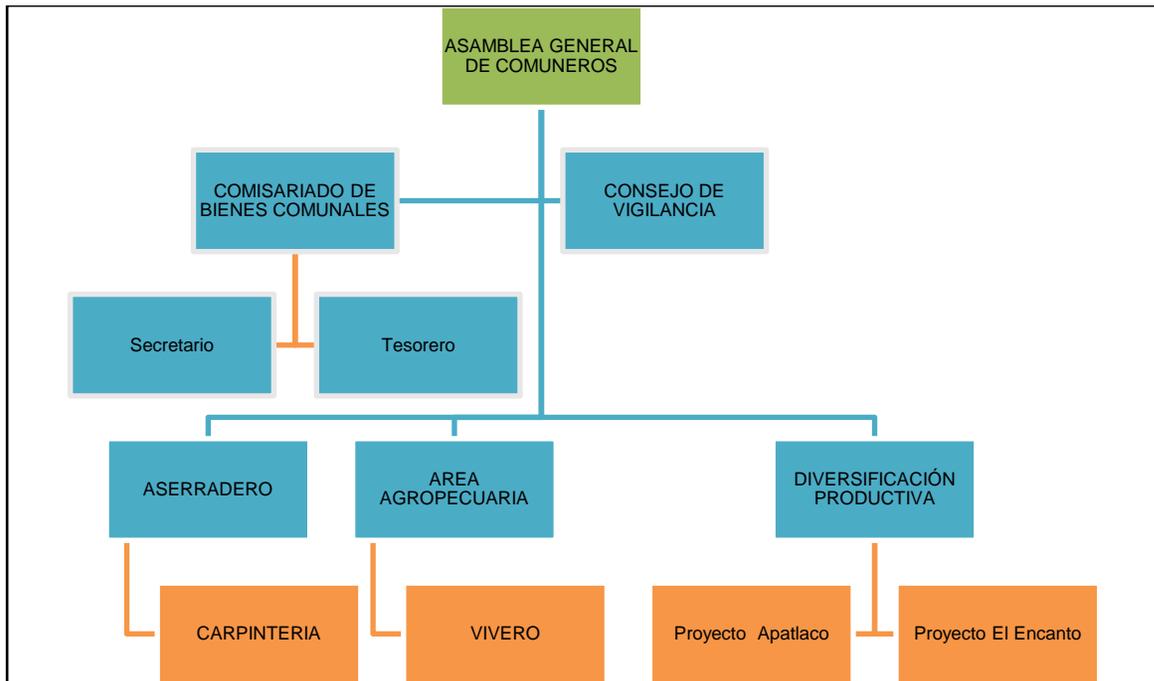
Tabla 27 Proyectos de los Bienes Comunales

Proyecto	Actividad principal	Actualmente
Aserradero	Aprovechamiento del bosque mediante la tala legal	Parado
El Vivero Ocoخالtepec	Producción de composta Producción de cedro, pino, plantas Cultivo de plantas	En funcionamiento
Apatlaco	Ecoturismo	En Funcionamiento
El Encanto	Ecoturismo	Parado

Fuente: Elaboración propia a partir de BCA

Cada grupo productivo tiene que rendir cuentas; dar informes detallados y comentados de lo que se ha hecho con los recursos, qué actividades, cuánto se ha obtenido; las juntas se rinden a la administración general una vez por mes (ver ilustración 19)

Ilustración 19 Estructura Organizacional de BCA



Fuente Reglamento interno de BCA

Derechos y obligaciones de los comuneros. El ser comunero y ser miembro de una colectividad como los BCA tienen implicaciones, cada comunero tiene obligaciones y derechos sobre su tierra y con sus compañeros.

Dentro de las obligaciones de cualquier comunero, las principales son las siguientes:

- i. La denuncia ante las autoridades de BCA ante cualquier anomalía del monte y del uso y descuido del bosque.
- ii. El cuidado de los instrumentos de cualquier herramienta que se les da para alguna actividad relacionada con el uso y trabajo dentro y fuera de los bienes comunales,
- iii. Cumplir con las faenas³⁶ requeridas

³⁶ La Faena consiste en una jornada de trabajo sin pago alguno por el trabajo realizado

- iv. Deberán participar todos y cada uno de los comuneros para ayudar el combate de incendios, faenas para el uso, conservación y reforestación, realización de caminos y brechas, limpieza de áreas.
- v. En caso de hacer daño al bosque el comunero deberá restituir el mismo y será consignado a las autoridades.

Los comuneros están respaldados con derechos dentro de la comunidad como los siguientes:

- i. Todos los comuneros cuentan con voz y voto
- ii. Derecho a la cesión del derecho agrario
- iii. A la asignación de actividades y laborales destinadas por la asamblea
- iv. Ser participante del reparto de utilidades del aprovechamiento de las tierras; de la utilización de las tierras con previa autorización de la asamblea.

Estos derechos y obligaciones del comunero determinan su actuar en el aprovechamiento y uso de las tierras; así mismo en la gestión de cada grupo productivo.

3. La organización

Aproximadamente en el año de 2005 dentro de los integrantes de bienes comunales nace la inquietud de utilizar uno de los predios para hacer un parque eco turístico, sin embargo dentro de las complicaciones inherentes al proyecto, el grupo productivo promotor tomó el predio, únicamente con los sueños y anhelos de lo que pretendían lograr. Por otro lado el proyecto de Sierra Nevada buscaba vincularse a proyectos que le permitieran incidir en la reconversión de las relaciones productivas dentro de la lógica de cuidado de la Micro Cuenca. En el mes de octubre-noviembre de 2006 se establece el primer contacto con un comunero (comisariado de bienes comunales de Amecameca y anteriormente presidente del grupo productivo de Apatlaco) y con el Grupo productivo

*del Encanto*³⁷ en una reunión con la Unidad de Mantenimiento Forestal (UMAFOR) en donde se constituye una cita formal para poder otórgales una explicación a profundidad de los objetivos de Centro INCALLI y la forma en que podían hacer vínculos y poder dar sustento e impulso al proyecto.

El Centro INCALLI ha creado vínculos con la incubadora de Iztapalapa en el cual tomaron cursos básicos como planeación estratégica, elaboración de plan de negocios, contacto mercado, y atención a clientes, también se efectuó un diplomado en ecoturismo, el cual tenía como objetivo el desarrollo del ecoturismo y turismo sustentable en la Cuenca Sierra Nevada mediante la explicación de herramientas para diseñar, construir y operar proyectos ecoturísticos. A partir de la reunión efectuada en el Centro INCALLI, el proyecto Apatlaco decide incorporarse al proyecto Sierra Nevada que, a partir de sus características únicas como organización se estructura en un contexto particular, se define a sí misma en una dinámica de contradicciones inherentes a la misma a través de un proceso de conocimiento-

El proyecto Apatlaco es un grupo productivo de los BCA, constituido por 14 comuneros, 5 dedicados de tiempo completo y 9 ayudantes generales que van los fines de semana y días festivos; 5 hijos de comuneros y, 2 externos. El lugar físico donde se localiza Apatlaco es una zona boscosa a las faldas del Popocatepetl, el cual comprende un área aproximadamente de 450 hectáreas que pertenecen al Municipio de San Nicolás de los Ranchos, Puebla. El proyecto Apatlaco tiene como objetivo principal la creación de empleos para los comuneros y la conservación del medio ambiente a través del uso y el aprovechamiento de los paisajes únicos, siendo éstos los activos principales con los que se cuenta, como el bosque, la cascada y la fauna endémica del lugar, así la búsqueda de estrategias sobre la implementación del modelo ecoturístico radica en la detención del desgaste gradual y continuo del bosque por la tala clandestina, el

³⁷ El Encanto es otro parque donde éste es otro grupo productivo de los BCA

ganado, la contaminación del río y la cascada, el ocoteo³⁸, las plagas, los incendios forestales, y la extracción de la flora y fauna.

El modelo de ecoturismo en la comunidad a través de la conservación del medio ambiente del bosque busca la generación de empleos en la comunidad. Para el cumplimiento de estos dos objetivos, las estrategias que han venido desarrollando son las siguientes:

- i. La implementación de un plan ambiental en el área, como la utilización de materiales reciclados y no contaminantes.
- ii. Cada una de las actividades productivas son consecuentes con la conservación ambiental del Bosque. Implementación de juegos ecológicos como tirolesa³⁹, zonas de campamento, puentes colgantes hechos de madera muerta del bosque, gestión de los residuos sólidos y líquidos, implementación de baños secos⁴⁰.
- iii. La supervisión constante de los efectos positivos y negativos de las prácticas productivas.
- iv. Promoción activa y vinculación con universidades, centros de investigación, autoridades gubernamentales y asociaciones civiles para la conservación del Medio Ambiente.

³⁸ Consiste en cortar pequeños pedazos de madera rica en resina, que se utilizan como combustible para prender fogatas y fogones. Esta práctica se hace en árboles grandes, socavando su tronco hasta eventualmente matarlo. El "ocoteo" también propicia el ataque de parásitos en los árboles lastimados, reduciendo sus posibilidades de sobrevivir. Fuente <http://www.eambiental.org>

³⁹ Una Tirolesa es una cuerda o cable en tensión por la cual la gente se desliza con el uso de una polea para cruzar de un lado a otro como un barranco, un río, una cañada o simplemente cruzar de un árbol a otro, esto con el fin de transportarse. Es un juego no invasivo para el bosque y permite observar la belleza del mismo. La tirolesa que se encuentra en el Apatlaco tiene una longitud de 550 metros.

⁴⁰ El baño seco es un sistema que no utiliza agua, se utiliza para fabricar composta que puede utilizarse en huertas o jardines.

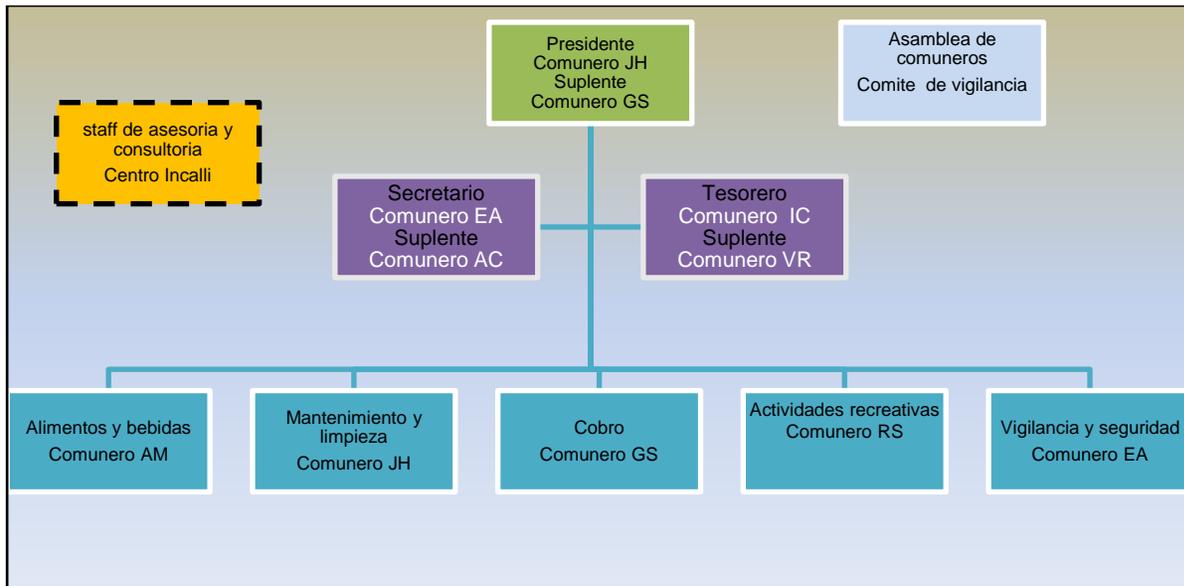
Estructura Organizacional. Dentro de la división formal de trabajo, la figura jurídica que rige la administración del proyecto es la cooperativa en donde su función principal es la oferta de servicios turísticos donde su substancial activo se encuentran las bellezas naturales con las que cuenta, entre ellas el bosque, la cascada y sus paisajes.

Apatlaco al pertenecer a los BCA, implica que esta organización pertenece a un conglomerado de grupos productivos hacia el interior de las tierras comunales que pertenecen a Amecameca, sin embargo dicho grupo productivo cuenta con autonomía en la gestión del mismo, la cual fue otorgada por una acta constitutiva de la Asamblea de los Bienes Comunales otorgándole por 15 años, el uso y administración de este predio.

Dentro de la división de trabajo del Proyecto Apatlaco se encuentran establecidas las funciones de cada uno de los integrantes de forma jerárquica (ver Ilustración 20) de la siguiente forma:

- i. El presidente.
- ii. El tesorero.
- iii. El secretario
- iv. Las personas encargadas de áreas específicas: como alimentos y bebidas, mantenimiento y limpieza, cobranza, actividades recreativas, vigilancia y seguridad.
- v. Los ayudantes generales
- vi. Como organismos de asesoría y consultoría: el Centro Incalli
- vii. La Asamblea de Comuneros de BCA y el comité de vigilancia

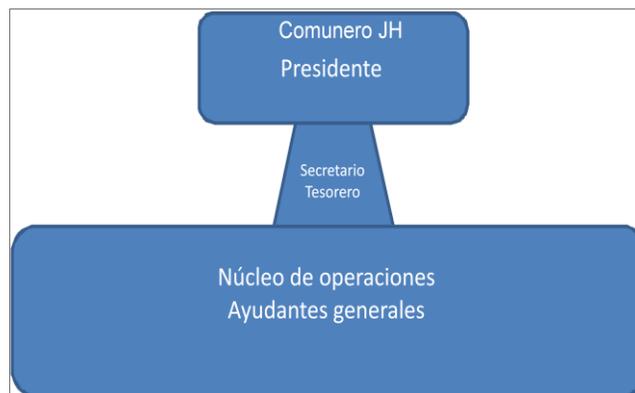
Ilustración 20 : Organigrama del Proyecto Apatlaco BCA



Fuente: Elaboración propia a partir del proyecto Apatlaco. Plan de Negocios

La configuración del proyecto Apatlaco en la tipología de Mintzberg (2002) es la estructura simple, es decir, se trata de una organización burocrática debido a que su mecanismo de coordinación del trabajo se da mediante la supervisión directa del presidente del proyecto, el Comunero JH, el cual consiste en ser el responsable de coordinar y dirigir las actividades y tareas ligadas con el parque. La ilustración 21 muestra la configuración de Mintzberg (2002) para este tipo de organizaciones.

Ilustración 21: Estructura Simple del proyecto Apatlaco



Fuente: Mintzberg (2002)

Actividades principales de los miembros. Conforme una organización delimita sus actividades y a la vez las coordina se establecen funciones y tareas a realizar por cada uno de los miembros, siendo éstas el sustento que le permite a la organización continuar con su función, en el proyecto Apatlaco la división de tareas y actividades a realizar se reparten en dos sentidos: la primera, las actividades referentes a la representación ante la Asamblea de Comuneros e instituciones gubernamentales como la Secretaría de Economía, Secretaría de Turismo, la Comisión Nacional Forestal; básicamente aquellas de representación y gestión del mismo, así como aquellas actividades operativas relativas a la función esencial de la misma. (Ver anexo 1)

A continuación se detallan las actividades del primer orden; las actividades principales de representación y gestión del proyecto:

- i. **El Presidente:** dentro de las funciones principales de la administración del proyecto, el presidente es el principal personaje para promover, coordinar y vigilar todas las operaciones corrientes del Parque, como el control y reparto de las utilidades, la coordinación de las tareas principales como el mantenimiento de los sanitarios, la limpieza del río, la recolección de la basura; observando esencialmente su conservación ecológica, representar externa y legalmente a la institución, convocar y presidir las reuniones del Consejo , administrar el presupuesto del Parque y rendir cuentas ante el Consejo y el resto de las instituciones pertinentes. Proponer las políticas generales de operación del Parque y vigilar las acciones de los coordinadores de proyectos.
- ii. **El secretario:** Con título de comunero, es el encargado de resguardar toda la documentación legal, redactar los arreglos de asamblea interna del proyecto, administrar la papelería y resguardar el sello y distintivos del proyecto.
- iii. **El tesorero:** Con título de comunero es el encargado de la administración de los recursos financieros de Apatlaco, así como llevar los libros de contabilidad al corriente. Realizar las facturas y cumplir con las obligaciones fiscales. Repartir las ganancias y realizar los pagos correspondientes a la gestión del parque.

Rendir los informes financieros a la administración, al consejo de vigilancia y a la asamblea general de socios según se estipule en el reglamento.

Funciones operativas:

- iv. **Alimentos y Bebidas:** el encargado miembro del proyecto Apatlaco con título de comunero tendrá como funciones principales las siguientes :
 - a. La coordinación de la preparación de alimentos y bebidas típicas de la zona
 - b. El servicio cordial en el restaurante
 - c. La limpieza del restaurante y área de preparación de alimentos
 - d. Separación de la basura producida, en orgánica e inorgánica
 - e. Propuestas de Mejora en la calidad de la alimentación
 - f. Monitorear la calidad de los servicios en el restaurant , así como en los alimentos
- v. **Mantenimiento y Limpieza:** equipo de trabajo integrado, principalmente con un comunero y ayudantes generales, en donde las principales funciones son:
 - a. Coordinar el equipo de trabajo para el mantenimiento de la infraestructura y conservación del Bosque.
 - b. Proponer nuevas políticas para la conservación de la flora y fauna
 - c. Promoción ante las autoridades correspondientes para la conservación de los recursos naturales.
 - d. Dar seguimiento de la salud de recursos naturales, previendo quemas, plagas y actividades depredadoras humanas como la tala clandestina, el ocoteo y, la pesca y caza de la fauna endémica.
 - e. Introducción de nuevas formas de hacer la limpieza de todo el parque.
 - f. Reforestación del bosque
- vi. **Seguridad y vigilancia:** Esta área está compuesta por un equipo de trabajo, que puede conformarse por comuneros e hijos de comuneros, en donde la funciones principales son:
 - a. Proteger el Parque de posibles delincuentes y talamontes

- b. Salvarguardar los recursos naturales y materiales
 - c. Brindar seguridad a los turistas como primeros auxilios
 - d. Supervisar que la conducta de los visitantes sea la apropiada
 - e. Gestionar ante las autoridades correspondientes las acciones concretas que susciten la seguridad del parque.
- vii. **. Actividades Recreativas:** Esta área está compuesta por un equipo de trabajo, que puede conformarse por comuneros e hijos de comuneros y sus funciones son:
- a. Coordinar el conjunto de Actividades Ecoturísticas,
 - b. Supervisar la calidad y seguridad de los Juegos Ecológicos
 - c. Acrecentar el contenido de los senderos interpretativos
 - d. Planear nuevas actividades
- viii. **Actividades adicionales:**
- a. Recolección de la basura y transportación de la misma
 - b. Limpieza del río
 - c. Separación de la basura
 - d. Mantenimiento de los baños
 - e. Cuidado de las truchas
 - f. Cuidado de la laguna
 - g. Cobro en la entrada del parque
 - h. Reforestación del bosque
 - i. Construcción de puentes, escalones, pasaderas y barandales
 - j. Identificar necesidades en capacitación para la mejora del parque.
 - k. Búsqueda de madera muerta
 - l. Utilización de la madera muerta
 - m. Limpieza de lugar de fogata

El siguiente cuadro incorpora las actividades y funciones que desempeña cada uno de los integrantes en el proyecto Apatlaco, así como su relación con el mismo.

Nombre	Título de comunero	Función	Actividades
--------	--------------------	---------	-------------

Comunero JH	Sí	Presidente del proyecto Apatlaco	Mantenimiento de sanitarios Cuidado de las truchas Cobranza Reforestación Vigilancia Hacer limpieza del bosque
Comunero EA	Sí	Secretario	Vigilancia Limpieza el río Recoger basura Mantenimiento de sanitarios Recoger leña
Comunero AM	Sí	Encargada de alimentos y bebidas	Ayuda al cuidado de las truchas Mantenimiento de sanitarios Hacer limpieza del bosque
VM	No	Ayudante únicamente de la cocina	
Comunero RS	Sí	Encargado de tirolesa	Limpieza de los baños Cobranza Recoger basura
Comunero GS	Sí	Encargado de la cobranza de la entrada	Suplente de presidente
Comunero CE	Sí	Tesorero	No entrevistado
Comunero IS	Sí	Suplente de secretario	Ayuda en la tirolesa Limpieza de los sanitarios Recoger basura
Comunero AC	Sí	Suplente de tesorero	No entrevistado
Comunero VR	Sí	Ayudante general	Ayudante de cocina Ayudante en la tirolesa Recoger basura Reforestación Ayuda en el cuidado de las truchas Limpieza de sanitarios Cobranza de sanitarios
Comunero DS	Sí	Ayudante general	Ayudante de cocina Ayudante en la tirolesa Recoger basura Reforestación Ayuda en el cuidado de las truchas Limpieza de sanitarios Cobranza de sanitarios
Comunero PM	Sí	Ayudante de tirolesa	Ayuda a recoger la basura Vigilancia Cobrar la entrada Hacer limpieza del bosque
Comunero AS	No. Hijo de comunero	Encargado de tirolesa	Encargado de la supervisión del buen funcionamiento de la tirolesa Hacer limpieza del bosque Encargado de seguridad del juego
Comunero CC	No. Hijo de comunero	Ayudante general	Ayudante en la tirolesa Mantenimiento de sanitarios (limpiar, asear, cuidar y cobrar) reforestar Limpieza de sanitarios
JR	No. Sobrino de comunero	Encargado de sanitario	Mantenimiento de sanitarios
JJ	No	Encargado de sanitario	Mantenimiento de sanitarios

Aunque la necesaria división de las tareas y su coordinación son un principio para la organización del trabajo, el organigrama permite tener una fotografía de las funciones y el puesto que desempeña cada integrante en la organización, y en principio cada función y actividad esta remitida a un miembro de la organización.

Dentro de los servicios que ofrece Apatlaco se pueden encontrar los siguientes:

- i. Servicio de alimentos y bebidas típicas de la comunidad
- ii. Campamentos
- iii. Juegos ecológicos como la tirolesa y juegos de madera para los niños
- iv. Servicio de baños secos
- v. Visita guiada a la cascada

4. La investigación: elección, acercamiento y participación

La investigación y aproximación a dicha organización se gestiona por el interés promovido de identificar las particularidades de una organización dedicada al turismo pero con una nueva lógica como lo es el ecoturismo, así como sus implicaciones en la implementación de este modelo organizacional en la tangente de otra forma organizacional, los bienes comunales de Amecameca (BCA). La interpretación de los procesos de conocimiento-aprendizaje giran en torno a la aplicación de la metodología cualitativa como lo es el uso de la etnografía para poder mostrar como la estructura de un nuevo orden se configura en la explicación de una pequeña organización del sector turismo, en el cual se funden dos lógicas.

Se busca identificar la forma en que aprenden sus miembros y qué nuevo conocimiento se genera en la cotidianidad de la organización a partir de una forma organizacional que exige la reapropiación y creación de nuevos mecanismo de aplicación de ese

conocimiento- aprendizaje, y en este sentido es importante señalar que la interpretación cultural de cada uno de ellos se ve envuelta en una lógica que invade la dimensión organizacional de dicho modelo.

La gestación del proyecto de investigación se suscribe en el acercamiento por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana por la recuperación de la Cuenca de Sierra Nevada y la reconversión de las relaciones productivas, así la oportunidad de estudiar una organización de este tipo se presenta en la necesidad de hacer un estudio a profundidad desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales; es así como tenía tres oportunidades para estudiar el Ecoturismo en la cuenca de Sierra Nevada, Apatlaco, El Faro, El Colibrí, y La Cabaña.

Apatlaco es una propiedad de comunal con 4 años de existencia; El Faro es una Reserva Ecológica en el cual existe una casa ecológica, sin embargo no reunía las características para poder estudiarla ya que solo una persona es la que gestiona dicho inmueble. El Colibrí igualmente es un proyecto sobre ecoturismo, no obstante es un proyecto que se encuentra actualmente estancado debido a diversas circunstancias y, por último la Cabaña que es un predio ejidal que actualmente funciona, sin embargo esta empresa se encuentra sujeta al cambio constante de integrantes lo cual imposibilita hacer un estudio organizacional a profundidad de la variable elegida.

Dentro de esta dinámica, la elección de la organización se delimito a estudiar solo un caso, el cual fue Apatlaco que sus características se configura como una nueva forma de organización con raíces étnicas, anteriormente dedicadas a la tala y/o la ganadería, ha experimentado la implementación del modelo de Ecoturismo mediante la aplicación y gestación de nuevos mecanismos para la apropiación y reapropiación del conocimiento-aprendizaje.

Se procedió a tener una plática con un integrante quien ha sido consultor de dichas empresas por parte del proyecto de investigación de la Cuenca Sierra Nevada, a quien se le informo de lo que se pretendía hacer y la oportunidad de generar conocimiento en base a estas empresas nulamente estudiadas desde esta perspectiva; una vez elegida

la organización ha estudiar y plantear la posibilidad de crear un espacio de reflexión en torno a este tipo de organización con una raíz étnica y proveniente de un sistema de propiedad como el comunal, se programó el acercamiento a dicha organización.

La observación pertinente de este tipo de proyectos como Apatlaco se concretiza por el interés de generar proyectos interdisciplinarios por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana que forjen líneas de investigación para sus estudiantes, investigadores y profesores con interés específico en cada una de las áreas de conocimiento; es por esto que el acercamiento a la organización se dio de una manera que permitió la vinculación rápida y concreta debido a la proximidad de los integrantes del proyecto Sierra Nevada con los integrantes del proyecto Apatlaco concluyendo con el acuerdo de la investigación.

La observación y las entrevistas esta referidas al marco teórico de esta investigación tratando de indagar sobre la aplicación y gestión de conocimiento en la dinámica organizacional en la implementación del modelo organizacional a la que está referida esta investigación, mediante la indagación de los mecanismos aplicados y reapropiados en la lógica de observar su estructura, procesos y productos de la organización. Lo que se pretende es hacer un ejercicio de reflexión y comparación entre la teoría y la realidad organizacional a la que está sujeta dicha organización. Así mismo es importante destacar que la descripción a detalle de este estudio de caso contiene la interpretación de sus integrantes y que esto sugiere que la significación de los simbolismos contiene un amplio esquema del orden al que se suscribe la organización.

Para los fines de la presente tesis el anonimato de los integrantes se guarda y se utilizará la siguiente nomenclatura (ver tabla 28) para referir a los integrantes de la organización:

Tabla 28: Nomenclatura

Integrante	Función
Comunero JH	Presidente del proyecto
Comunero EA	Secretario

Comunero AM	Encargada de alimentos
VM	Ayudante de alimentos
Comunero RS	Encargado de tirolesa
Comunero GS	Encargado de cobrar
Comunero CE	Ayudante general
Comunero DS	Ayudante general
Comunero IS	Tesorero
Comunero AC	Suplente de secretario
Comunero VR	Suplente de tesorero
Comunero PM	Ayudante general
Hijo comunero AS	Hijo de comunero
Hijo comunero CC	Hijo de comunero
Sobrino Comunero JR	Encargado de baños
Externo JJ	Encargado de baños
AC	Integrante del proyecto Sierra Nevada
MC	Integrante del proyecto Sierra Nevada
Comunero ALC	Secretario de Bienes Comunales de Amecameca
Comunero FC	Presidente de los BCA

El día 11 de febrero del presente año se acude con AC a la primera sesión para conocer a los integrantes de los todos los seis proyectos ecoturísticos, ya que ese día tenían reunión para acordar algunas cuestiones sobre promoción y difusión de dichos proyectos, ese día se presenta la oportunidad de conocer más a fondo sobre lo que se hace en el proyecto de recuperación de Sierra Nevada y algunos de sus integrantes, lo cual permitió identificar algunas características vinculadas al proyecto de reconversión productiva como lo es el desarrollo sustentable de la zona mediante la aplicación de un modelo como el Ecoturismo.

Posteriormente se toma la decisión de estudiar el proyecto Apatlaco ya que reúne ciertas características singulares, como primera se toma la importancia de estudiar a una organización que se desprende de una figura como los bienes comunales, siguiente es un proyecto que se ha venido trabajando constante con los mismos integrantes desde su conformación y consolidación, y por último la pertinencia de tener un acercamiento con una nueva forma de organización en el sector turístico.

En cuanto se decide indagar sobre el proceso en el que converge el proyecto, se hace la primera visita con la intención de conocer el lugar y tener el primer acercamiento. El Comunero JH nos concedió la primera entrevista platicando del trabajo arduo que se ha venido realizando.

Las entrevistas efectuadas y la observación directa sirvieron para poder interpretar el orden al que se suscribe dicha organización, interpretar el proceso de conocimiento-aprendizaje de sus integrantes incorporando las variables de estructura, procesos y productos de la organización, en este sentido se elaboró un cuestionario que toca los puntos importantes, así mismo durante el proceso de entrevista se realizó la observación directa, generando así información importante para el análisis del caso. A continuación se detalla la realización y duración de las entrevistas (ver tabla 29)

Tabla 29 Entrevistas

Nombre	Duración	No de veces de entrevista	Grabación/Notas de campo
Comunero JH	3hrs	5 entrevistas	Notas de campo y grabación
Comunero EA	4hrs	4 entrevistas	Notas de campo y grabación
Comunero AM	2hrs	2 entrevistas	Grabación
VM	30minutos	1 entrevista	Grabación
Comunero RS	2 hrs	2 entrevistas	Notas de campo y grabación
Comunero GS	1 hora 30 minutos	2 entrevista	Notas de campo y grabación
Comunero CE	1 hora 30 minutos	2 entrevistas	Notas de campo
Comunero DS	45 minutos	1 entrevista	Notas de campo
Comunero PM	45 minutos	1 entrevista	Notas de campo
Comunero AS	45 minutos	1 entrevista	Notas de campo
Comunero CC	30 minutos	1 entrevista	Notas de campo
Comunero JR	30 minutos	1 entrevista	Notas de campo
Comunero JJ	30 minutos	1 entrevista	Notas de campo
AC	4 horas	4 entrevistas	Notas de campo y grabación

MC	2 horas	4 entrevistas	Notas de campo
Comunero ALC	1.5 horas	1 entrevista	Notas de campo y grabación

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que el tiempo de las entrevistas es variado, ya que el Comunero JH es el presidente del lugar, en ocasiones se tenía únicamente charlas, pero en ocasiones, éstas sólo eran en lapsos de 20 o 30 minutos, se le iba entrevistando cuando estaba haciendo sus funciones operativas como reforestar, o cuidar a las truchas, entre otras. Las entrevistas transcurrieron en Apatlaco en el momento de efectuarse alguna tarea consignada, el motivo fue era el único momento que podían atender sin descuidar su tarea, todos contestaron por separado, salvo algunas ocasiones que estaban haciendo una labor juntos, lo que significa que cada uno de ellos respondía libremente en la cotidianidad de su función.

La accesibilidad de los miembros permitió grabar y escribir notas sin problema alguno, sin embargo se sentían más cómodos y desenvueltos solo con el apunte de las notas. De esta forma se decidió solo grabar algunas entrevistas, 11 en total. Los miembros de Apatlaco están acostumbrados a la plática constante entre las personas ajenas al proyecto dado al apoyo recibido del centro INCALLI en cuestiones técnicas y de asesoramiento, lo que permitió un acercamiento más amplio. Además de las 11 entrevistas, se hicieron 11 visitas durante febrero a agosto de 2009 con la obtención de hacer la labor de recaudar información, además de hacer visitas al centro INCALLI donde se platicó con quienes han fungido como asesores, y a Amemecaca, el municipio, en donde se asistió para poder entrevistar a parte de los integrantes del comisariado de los bienes comunales de Amecameca.

El análisis documental se limitó a leer algunos documentos de la Asamblea General de Comuneros de Amecameca, como su legislación, así como documentos sobre su historia y conformación de los bienes comunales, además del Proyecto Apatlaco; algunas referencias de los cursos impartidos para los miembros de la organización, y aquellos documentos probatorios del Distintivo M.

B. Los Hallazgos

1. Pequeña organización

Desde la perspectiva económica Apatlaco se conceptualiza como una pequeña empresa de acuerdo a la estratificación por la Secretaría de Economía (ver tabla 30) ya que está conformada por 21 integrantes, de los cuales 5 se dedican de tiempo completo y 16 como ayudantes generales. Desde la clasificación del INEGI es una empresa dedicada al sector terciario debido a su función, la oferta de Turismo de Naturaleza, específicamente Ecoturismo, ya que su función principal es otorgar un servicio turístico mediante la comercialización del disfrute de sus paisajes, la flora y la fauna endémica del bosque

Tabla 30 Apatlaco como pequeña empresa

Sector			
Clasificación por número de empleados			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

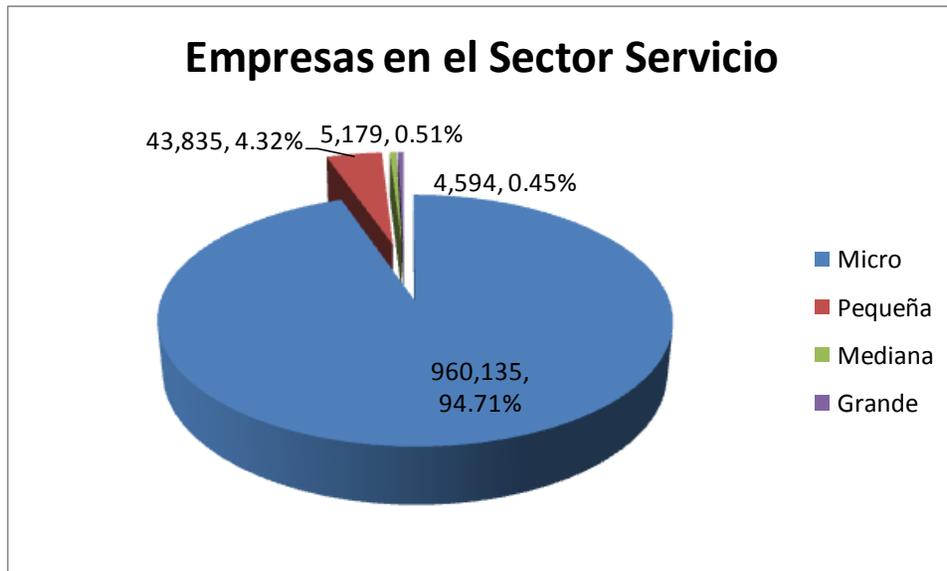
Fuente <http://www.contactopyme.gob.mx>

A partir de la clasificación de los servicios del Censo Económico de la MIPYME efectuado por el INEGI⁴¹, los servicios prestados por Apatlaco entran en dos subsectores 1) *La prestación de servicios de esparcimiento, culturales y deportivo*, por

⁴¹ Los servicios son clasificados en: 1. Información en medios masivos, 2. Servicios financieros y de seguros, 3. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, 4. Servicios profesionales, científicos y técnicos, 5. Dirección de corporativos y empresas, 6. Apoyo a los negocios y manejo de desechos, 7. Servicios educativos, 8. Servicios de salud y de asistencia social, 9. Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, 10. Alojamiento temporal y restaurantes, 11. Otros servicios, excepto gobierno. Fuente: (INEGI, 2004: 128)

la oferta de conocer y disfrutar el bosque, la cascada, el paisaje y, *el uso de la tirolesa y 2) alojamiento temporal y restaurantes* porque se ofrece servicio de acampar y comida para los turistas.

Gráfica 7 Pequeña Empresa Sector Servicios

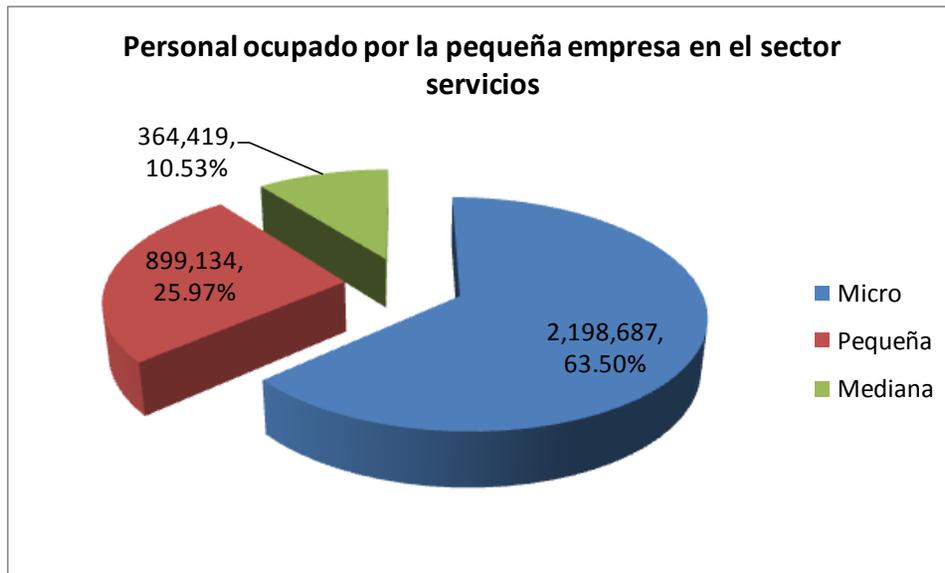


Fuente: Censo Económico 2004. INEGI

De las 1, 013,743 empresas en México que se dedican al sector servicio (ver gráfica 7), Apatlaco pertenece al 4.32% de las pequeñas empresas, dicho sector ha venido desarrollándose en los últimos años siendo actualmente representando por el 33.7% del total nacional de la empresas, porcentaje que ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, siendo el primero el Comercio (Censo Económico, 2004).

En cuanto al nivel de empleo para la pequeña empresa en el sector servicio, la cifra se calcula del 25.97% de empleo sobre el total de las empresas dedicadas al sector servicios.

Gráfica 8 La Pequeña empresa en el Sector servicios



Fuente: Censo Económico 2004. INEGI

Los datos anteriores pueden esclarecer de manera general el comportamiento de las empresas en México, en este caso de las pequeñas empresas del sector servicio donde se ubica Apatlaco, sin embargo, y sin restarle importancia a los datos macroeconómicos que muestran un panorama general, es importante destacar la especificidad de la organización tanto por su sector como por su actividad económica, región, población y mercado, es decir delimitando a la empresa, en diferentes ámbitos como el de su tamaño y el sector al que se dedica además del comportamiento habitual de las relaciones productivas que permite mapear el contexto macro donde se desarrolla la organización.

Apatlaco como empresa tiene como referente la obtención de la ganancia mediante la reproducción del capital por razón de la comercialización de un servicio turístico de disfrute de su bosque (Código de Comercio Art. 75), sin embargo en observar a esta empresa desde una perspectiva organizacional permite visualizarla desde una perspectiva más amplia donde el contexto macro es una variable más.

Apatlaco al pertenecer al conjunto de las MIPYME, está inmersa en la problemática de su concepción, entre la generalidad y la homogeneidad en que se les delimita, sin

embargo esta pequeña empresa se caracterizarla desde el enfoque, complejo en el que subyacen relaciones sociales en un contexto social, económico y cultural específico que determina la realidad en la que se desenvuelve, mostrando diferencias importantes no tomadas en las perspectiva económica.

La caracterización de Apatlaco a partir de sus aspectos técnicos se puede establecer lo siguiente (ver tabla 22):

Ilustración 22 Aspectos técnicos

Aspectos técnicos	Apatlaco
Tamaño, medido por número de trabajadores	21 integrantes, pequeña empresa
Tipo de sector o industria	Servicios. Comercialización de un servicio turístico. El disfrute del bosque, la cascada y los paisajes
Tipo de mercado	Regional

Fuente: De la Rosa (2000)

Con respecto a los aspectos culturales se observa desde la historia misma de Apatlaco, donde la forma organizacional de la que nace determina su actuar entre los integrantes, sus prácticas y usos; los bienes comunales como una figura de propiedad de tierra que viene reformulándose desde los calpullis donde las relación que los unía era determinado por lazos de linaje y uno de los objetivos principales era la producción agrícola con el fin del bienestar común.

En este sentido para poder explicar a Apatlaco como una organización, es determinante observarla desde sus raíces, lo que determina sus características, formas de trabajo y sus principales referentes que le dotan de una identidad propia, diferente a cualquier organización de tipo empresarial en el sector turismo. Apatlaco como un grupo productivo de los BCA está sustentado en una forma de organización de la tierra que se sustenta en prácticas de una de las culturas prehispánicas de México como son los

aztecas, la zona de Amecameca era gobernada por los mismos; así Amaquemecan y Chalco vinieron a ser parte del sistema azteca, incorporaron la forma social de organización “el calpulli”.

El calpulli a través del tiempo ha ido cambiando, sin embargo la legislación actual mexicana reconoce este tipo de propiedades sociales que en su más profunda raíz, continua con prácticas semejantes en la forma de organización, como lo es el sentido de usar las tierras para uso y disfrute de su comunidad, además de la elección de un comisariado elegido por sus integrantes cuyo nombre prehispánico es centecpanpixques (León-Portilla, 1983) y la herencia de los derechos sobre las tierras enajenables. Actualmente todos estos procedimientos y reglas de constitución y prácticas se ven referenciados en el orden organizacional a partir de la legislación mexicana y reglamento interno de los BCA. El hecho de continuar con este tipo de prácticas coadyuva a establecer parámetros de observación en las que se identifica, totalmente enraizadas una estrecha relación con la comunidad, el trabajo y compromiso para la misma, la reproducción de este tipo de valores como el compromiso y cooperación heredados de los calpullis se integran en la lógica organizacional de Apatlaco.

La historia de Apatlaco está inmersa en un contexto que se sustenta entre las raíces de un México prehispánico y un México en la actualidad, en donde se puede identificar procesos de cambio continuo y procesos arraigados en la cotidianidad de la comunidad.

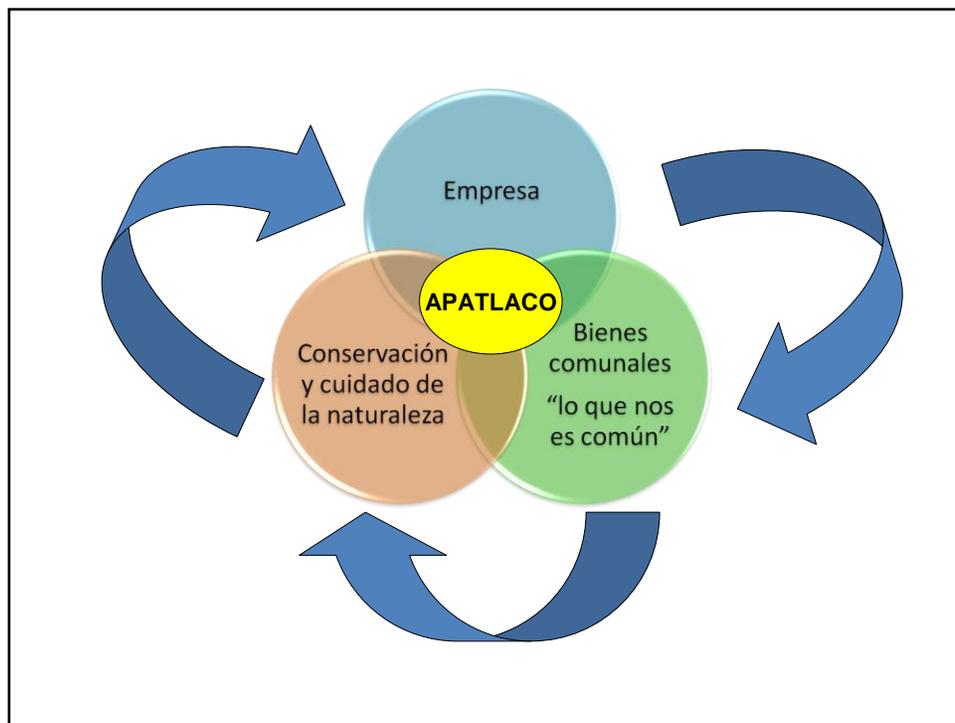
Los BCA se dedicaba sus tierras a actividades silvícolas⁴², especialmente a la explotación del bosque mediante la tala; actualmente Apatlaco ha sido utilizado con otro fin; el ofertar un servicio turístico, la explotación del bosque se dirige en otro sentido; el activo principal del servicio es el bosque, sin embargo su historia delimita una forma de comportamiento y percepción del mundo que la hace particularmente interesante.

⁴² La actividad silvícola comprende todas las operaciones necesarias para regenerar, explotar y proteger los bosques, así como para recolectar sus productos, es decir, las actividades de forestación (plantación, replante, transplante, aclareo y conservación de bosques y zonas forestadas) y explotación o cosecha de bosques, tanto nativos como plantaciones

La cooperación por ejemplo, si bien esta variable es un elemento necesario en cada organización, en Apatlaco es de suma importancia debido a su naturaleza, ya que cada comunero está obligado simbólicamente a participar y cooperar debido a que la tierra es común “lo que es de nosotros” y por otra parte en el reglamento general de BCA y el acta constitutiva de conformación de Apatlaco dictamina que los integrantes y futuros integrantes deben de cumplir con las horas faenas; la coordinación de las labores se ve delimitada por una lógica de cooperación y trabajo arduo de todos y cada uno de los integrantes, sin recibir necesariamente, pago alguno (llamado faena).

A pesar de que existe la idea de que los comuneros son talamontes, también es cierto de la preocupación de éstos por la conservación de sus tierras; la obtención de recursos económicos y la generación de empleos. La relación bosque-individuo y la generación de ingresos para los comuneros que ha sido una búsqueda de constante de herramientas y mecanismos que les permitan lograr este objetivo con dos referentes entre la empresa y la conservación del bosque. (Ver ilustración 23)

Ilustración 23 Apatlaco



La cooperación entonces en Apatlaco, se podría decir, que surge y se reproduce en un contexto diferente al de las organizaciones económicas tradicionales, por ejemplo las de la ciudad, aquí la tradición permite reconocer una cooperación de corte más informal, donde los lazos y la solidaridad responde a percepciones del mundo similares a las de la familia, los miembros de la organización asumen esta natural participación al igual que lo haría cualquier hijo de una familia tradicional mexicana.

Apatlaco se constituye en una figura empresarial que encuentra en la pequeña empresa una forma organizacional que permite aglutinar el trabajo y el empleo, es la forma en cómo pueden entender su participación económica los miembros de la comunidad, el mercado y la sociedad en su comunidad y sociedad que los rodea requiere de estas organizaciones para el intercambio, es por ello que se tiene que hacer uso de una figura o configuración como esta, de otra manera se tendría que crear alguna figura híbrida que de inicio no tendría un reconocimiento oficial de operación fiscal por ejemplo, sin embargo esta situación es observada por los Estudios Organizacionales, y desde esta perspectiva se entiende que si hay una simbiosis, y que la figura de pequeña empresa solo es un pretexto para operar, pero las fórmulas al interior, como se ve con la cooperación, y con la finalidad de la organización que cuida el ambiente, si es diferente a la de la pequeña empresa tradicional que busca el bien económico y la contratación de trabajadores a bajos costos.

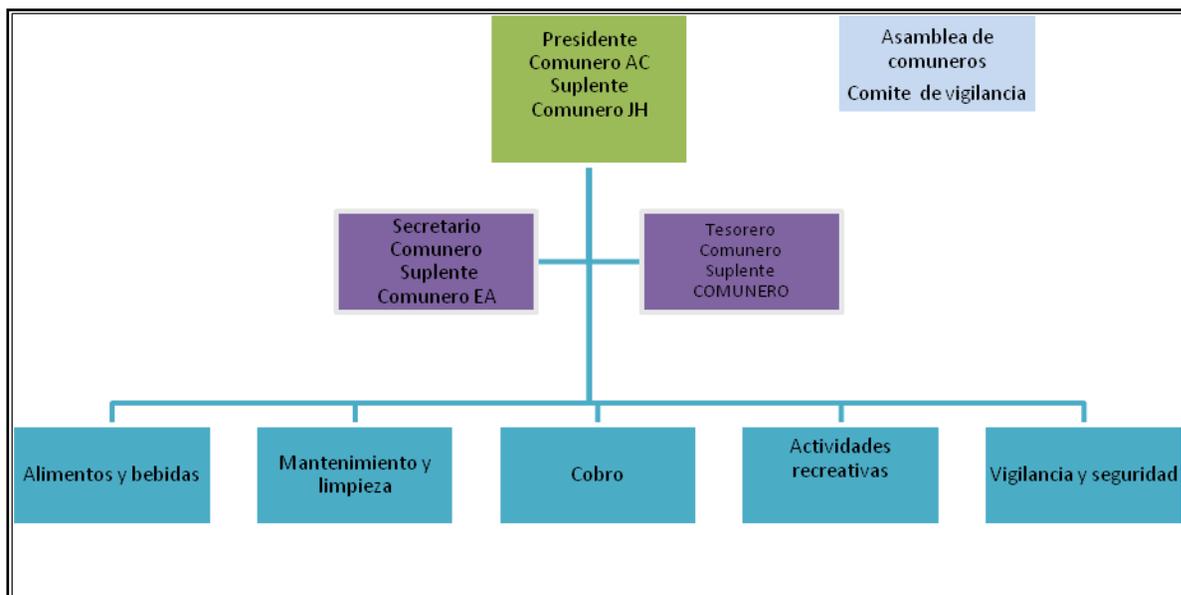
Apatlaco se ha convertido en un tipo de organización que ha buscado integrar la creación de empleos y el cuidado del medio ambiente, este objetivo cambio la esencia del uso de las tierras, contrajo nuevas expectativas, nuevas formas de convivencia con el bosque, una nueva forma de explotación de las tierras de los comuneros; este suceso se vio inmerso en un proceso de aprendizaje de triple ciclo, cuando se cuestiona la finalidad misma del uso de las tierras de los comuneros, la identidad de la organización se redefinió a partir de esta nueva coexistencia entre el comunero y el bosque; este cuestionamiento se ve inmerso en un contexto de sobre explotación del bosque mediante la tala, el ocoteo, la falta de agua y la contaminación.

a. La organización y su diseño

El diseño organizacional de Apatlaco está delimitado en su historia como organización en donde un grupo de comuneros proponían utilizar el bosque de diferente forma al acostumbrado, cambiar la tala y el ocoteo; por un modelo que proponía la utilización del bosque como un parque mediante el cuidado del mismo. El comienzo como organización se hizo formalmente en el año 2004 con la gestión del comisariado de aquella época, ante la asamblea se aprobó la constitución de Apatlaco como un grupo productivo que implementaría el modelo de organización de empresa ecoturística (Ver ilustración 24).

Apatlaco se conformó con la siguiente estructura:

Ilustración 24 Estructura organizacional de Apatlaco



Fuente: Acta constitutiva para el proyecto Apatlaco

A partir de la conformación formal del grupo productivo de Apatlaco; en el transcurso del año 2005, Los comuneros FC, AC, JH, GS y EA así como la aprobación por parte de la asamblea de comuneros en conformar un grupo productivo que implementara en el bosque un nuevo modelo de gestión y aprovechamiento del mismo con la idea de

recuperación y cuidado, implicando nuevas acciones a realizar y aprender en torno a la relación comunero-bosque.

“Aquí debemos apreciar lo que el comunero tiene para que aprenda a vivir del ecoturismo y no de otras actividades como la tala, queremos que crezca para que se valore lo que uno tiene” Comunero GS

Formalmente la asamblea de BCA aprobó la consolidación del proyecto Apatlaco el 22 de diciembre de 2005 con una duración de 15 años prorrogables; en dicha acta se asentó que el grupo tendría autonomía en la administración de dicho proyecto; en dicha acta también se estableció de manera preliminar que el comunero que desee integrarse y formar parte del proyecto, en principio deberán de cumplir con el mismo número de faenas⁴³ al igual que cada integrante de este grupo lleva aportadas a la fecha.

b. Prácticas en la cotidianidad

Apatlaco como organización ha establecido preliminarmente sus prácticas a partir de los usos y costumbres heredados de los BCA; entre estas prácticas se pueden encontrar la forma de trabajo, la jerarquización de los puestos, y los valores en los que se conforma, como la noción de igualdad entre los comuneros, necesaria cooperación para cada proyecto, y el compromiso entre la relación comunero-comunidad⁴⁴.

La forma de trabajo y la manera de integrarse al proyecto se efectúa a partir de las faenas, las cuales se referencian al orden organizacional como una forma de cooperación, sin el compromiso de recibir algún salario a cambio.

“Vengo los domingos y días festivos, soy campesino siembro maíz, además soy comunero, estoy en el proyecto desde hace 5 o 6 años aproximadamente, cuando

⁴³ Acta constitutiva del proyecto Apatlaco

⁴⁴ La comunidad a la que se refiere este texto está ligada a la noción de colectividad que se referencia al grupo de comuneros que pertenecen a los Bienes Comunes de Amecameca.

llegamos aquí estaba muy sucio, por eso aquí no hay otra cosa más que trabajo y pura faena” Comunero GS

Apatlaco está basado en sus valores, principalmente en el compromiso por parte de los integrantes debido a la idea “de lo que nos es común” y la idea de equidad e igualdad entre sus miembros dotados así por los usos y costumbres de la comunidad.

“yo como comunero tengo derechos y obligaciones; aquí hay que ayudar, por ejemplo cuando se hacen las champusquisas⁴⁵ en el monte pues tenemos que entrarle, nadie nos paga , pero si esto es de nosotros debemos cuidarlo, entrarle con la reforestación, a mí me gusta el monte, esta es una maravilla, hay que cuidarlo. Esto ha salido adelante con el sacrificio” Comunero GS

El hecho de tener un título de comunero, dota de derechos y obligaciones que deben ser reconocidos ante los miembros de los BCA y Apatlaco, así el derecho de igualdad es ejercido para poder opinar o proponer aspectos de mejora, cambios en la infraestructura, formas de trabajo o formas de organizar, entre otros. La utilización de la faena como mecanismo obligado de pertenencia ha permitido establecer lazos de compromiso entre los integrantes debido a que se usa como un filtro, ya que aquel que quiera pertenecer debe de cumplir con un número determinado de faenas establecidos por el grupo, cuando éste pasa el filtro los integrantes le permiten acceder para poder ejercer sus derechos y obligaciones de comunero dentro del grupo productivo, la faena como aquel trabajo sin remuneración alguna requiere de un compromiso alto entre el individuo para el grupo.

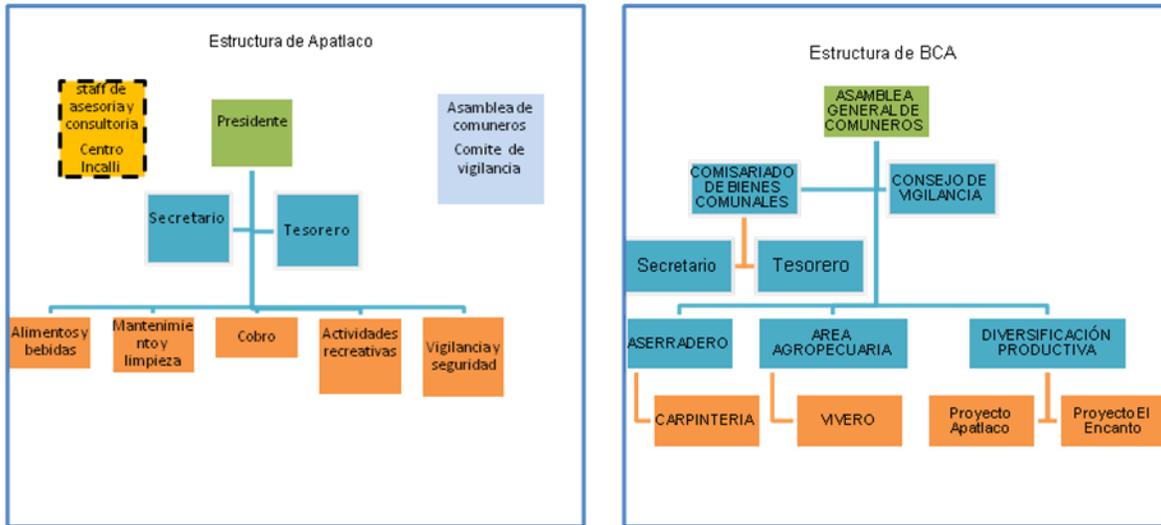
“Aquí para venir a trabajar hay que venir a hacer faena, así como tienes derecho tienes obligaciones como comunero” Comunero CE

La estructura de la organización de Apatlaco es una forma de transferencia del modelo de organización por parte de los BCA, lo que se llama un proceso de isomorfismo

⁴⁵ Conocido como incendios

mimético debido a que Apatlaco entró en un proceso de imitación que le permite crear orden en la división del trabajo y modelar directamente o indirectamente sus prácticas a partir de su base, la forma de organización de los BCA; así “las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas siguiendo organizaciones similares en su campo; las cuales les parece más legítimas o exitosas” (Powel y DiMaggio, 1999:113) (ver Ilustración 25)

Ilustración 25 Comparación de estructuras. Apatlaco y BCA



Fuente: Elaboración propia a partir del Reglamento de BCA y Acta Constitutiva de Apatlaco

El Comunero PM externa “en los Bienes Comunales hay presidente, secretarios y tesorero, aquí es lo mismo y ellos son los que organizan y de hecho nos traen hasta nuestras casas”.

El seguir la estructura de BCA permite al proyecto Apatlaco dirigirse y gestionarse sobre prácticas y usos aceptados por los comuneros, esta mimetización se determina en la reproducción de las formas en que BCA como organización decreta sus normas, políticas y prácticas; así mismo no se debe de olvidar que Apatlaco es una organización que nace directamente en otra organización como los BCA, dependiendo en procesos de gestión de recursos. Apatlaco es una organización independiente en los procesos de gestión interna, sin embargo los comuneros no se desprenden de la relación misma de la propiedad de tierra a la que pertenecen; en este sentido la mimetización se

transforma en una forma a la vez natural o por elección de los mismos comuneros, siendo para ellos una forma de gestionar el trabajo y las prácticas ya establecidas con anterioridad y ya legitimadas en la cotidianidad

La estructura organizacional de Apatlaco se puede observar como burocrática definida por las funciones limitadas y delimitadas explícitamente, sin embargo es importante mencionar que Apatlaco funciona de diferente forma, conformándose con sus propias prácticas y usos, fines y metas. El diseño en el que se basa la organización misma radica en la conjugación y transformación de sus fines mismos, como lo es el bienestar de una comunidad mediante la creación de empleos y el cuidado de su bosque como una fórmula que se suscribe a la concepción de la empresa. La división del trabajo se entrelaza y se divide a partir de una cooperación y compromiso de sus integrantes, que se ve referenciada a la forma de propiedad de la tierra.

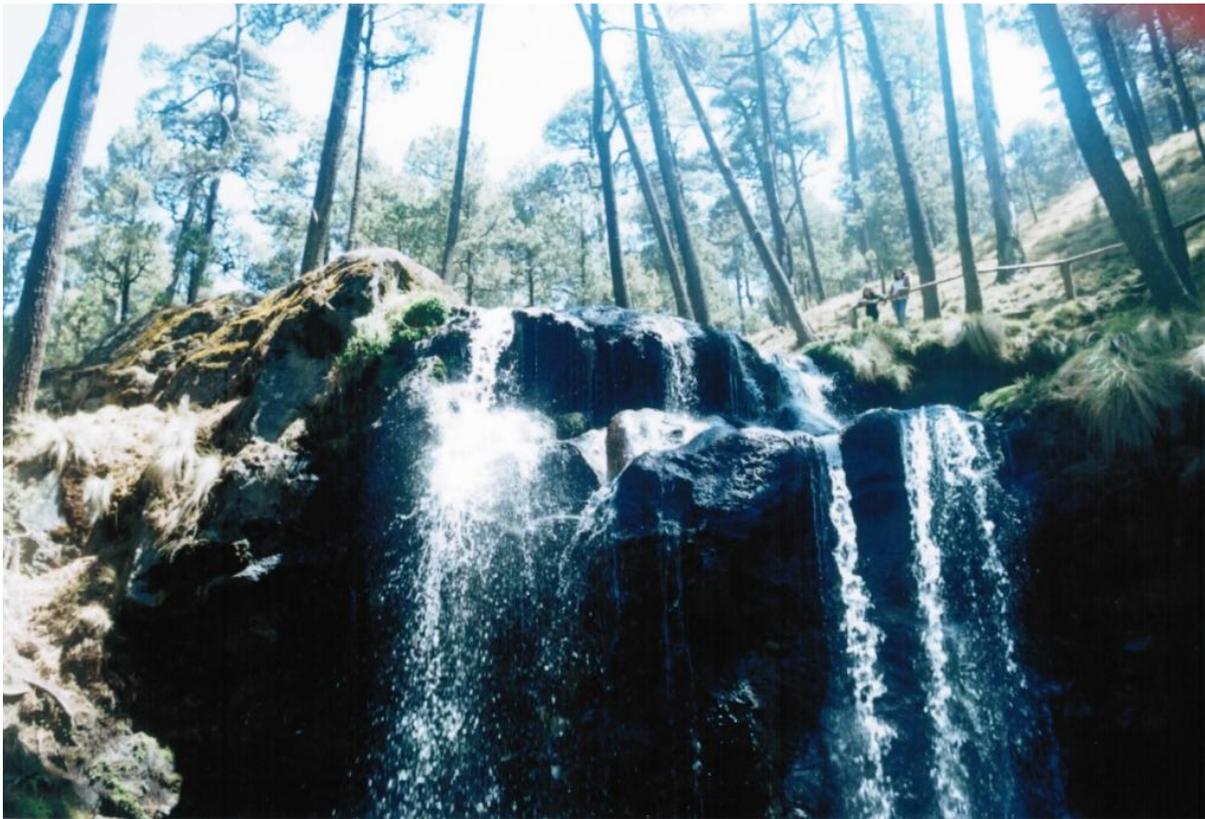
2. Turismo

En cuanto a la dimensión turística en la cual opera Apatlaco es importante destacar, que ésta se encuentra inmersa en un contexto social particular, o sea que la gente está consciente de que esta es una actividad viable y por lo menos se piensa en ella. En México cualquier ciudadano puede en un momento dado pensar en el turismo como una fuente de ingresos porque en el país este sector es uno de los más importantes y todos lo sabemos, en la misma forma en que un Italiano podría imaginar en trabajar en o dentro de la industria de la moda.

Esto se debe en gran medida a la forma en cómo se ha difundido el turismo en nuestro país, el Gobierno Mexicano por ejemplo, ha promovido la creación y fomento del sector turismo debido a su importancia en el desarrollo económico del país, ya que proporciona una fuente importante de empleos y genera divisas movilizando la economía mexicana, en este sentido la creación de proyectos, apoyos gubernamentales y la consolidación de espacios que permitan el fomento de este sector ha venido despuntando.

México como destino turístico se ha manifestado como un país que tiene diferentes y variados destinos, así como las diferentes culturas prehispánicas que integran la historia de un México Moderno se utiliza como estrategia de difusión turística en el mundo. La diversidad de etnias, de usos y costumbres, los paisajes, el folklore, la riqueza arquitectónica, la cocina típica de cada estado de la República Mexicana permite ofertar servicios turísticos variados. El fomento de esta ventaja comparativa permite la integración y creación de nuevas organizaciones que se dedican a este sector. Dentro de esta lógica Apatlaco confluye en la transición de un cambio importante, una reformulación del uso del bosque, el cambio de usar el predio para la tala a un lugar que permite disfrutar el ambiente, el paisaje, una cascada. (Ver ilustración 26)

Ilustración 26 Cascada de Apatlaco



La creación de Apatlaco como pequeña empresa ecoturística responde a tendencias en este mismo sector, la integración y fomento de las MIPYMES en la comercialización de servicios turísticos creando empleos directos e indirectos a comunidades marginadas.

La implementación de estrategias por parte de las estancias pertinentes como la SECTUR o CONAFOR que buscan incidir en la creación de las empresas que fomenten al sector mediante la aplicación de incentivos económicos y las capacitaciones o talleres cursados por parte de los integrantes, permiten el desarrollo y consolidación de la misma, convirtiéndose en oportunidades; en este caso para aquellos comuneros que buscan una nueva forma de subsistir en una economía en crisis, buscando nuevas fórmulas en tanto modelos organizacionales en el sector como lo es el Ecoturismo. El tener estas maravillas naturales, aunado a la sensibilidad antes mencionada de todo mexicano para con el turismo hicieron viable el proyecto.

Otra forma situación en este mismo marco, que influyó en el desarrollo de Apatlaco, fue el proyecto Sierra Nevada donde participa la Universidad Autónoma Metropolitana, el cual permitió desarrollar capacidades a los integrantes mediante la vinculación de instancias gubernamentales, cursos, talleres y seminarios que fomentan la consolidación de Apatlaco. El proyecto Sierra Nevada se ha convertido en una parte esencial en la reconversión de las relaciones productivas, no sólo de Apatlaco, sino de un clúster de empresas en la cuenca que se han permitido la incorporación de nuevas fórmulas de aprovechamiento de sus predios mediante la implementación del ecoturismo, así la historia de Apatlaco se delimita en la inquietud de algunos integrantes de los BCA buscando nuevas formas de aprovechamiento del bosque a consecuencia de experiencias pasadas como la veda que impidió el beneficio en la tala durante mediados de los noventa y al mismo tiempo el desgaste al que se habían sometido sus tierras; la preocupación por parte de los BCA se había incrementado debido a la falta de ingresos por parte de los comuneros y en otro sentido al saber que el aprovechamiento del bosque en la tala es finito. Los ingresos en la tala son altos pero en un momento el bosque y la madera se iba a terminar, lo cual implicó que los comuneros buscaran

nuevos modelos que en estos dos sentidos ayudaran, en una parte para la creación de empleos y en otra al cuidado y recuperación de sus tierras.

“Yo vengo porque me ha dicho Comunero RS que esto es de nosotros y lo debemos cuidar, me gusta porque ha creado empleos para nosotros los comuneros” Comunero PM

Ésta búsqueda constante los llevo a una de las juntas que se hacían en la Unidad de Manejo Forestal (UMAFOR) en el que se reunían comuneros y ejidatarios de la zona para obtener información y datos sobre algunos apoyos que ofrecía la CONAFOR mediante el cumplimiento de algunos requisitos como el Plan de Negocios o de viabilidad, en esa junta se conoce a AC⁴⁶ que venía de parte del proyecto interdisciplinario Sierra Nevada, con el objetivo de incorporar proyectos productivos.

Apatlaco y El Encanto por parte de los BCA, se configuraban como proyectos prometedores y con la capacidad de ofertar servicios turísticos y con la idea de implantar el modelo de ecoturismo; características que se buscaban en la incorporación de proyectos productivos para el objetivo rector de Sierra Nevada.

La vinculación y asesoría del proyecto Sierra Nevada a Apatlaco redundo en muchos beneficios para la organización, la obtención del recurso económico por parte de la CONAFOR, el diplomado de Ecoturismo, la planeación estratégica del proyecto mismo para su consolidación y la obtención del **Distintivo M**₄₇ otorgado por parte de la Secretaria de Turismo. (Ver ilustración 27)

En diciembre de 2008 Apatlaco recibe el Distintivo M por parte de la Secretaria de Turismo, el cual se le otorga por haber aprendido técnicas para dirigir y administrar su

⁴⁶ Encargado de vinculación y difusión de proyectos ecoturísticos en el proyecto Sierra Nevada de la Universidad Autónoma Metropolitana

⁴⁷ Es un reconocimiento a empresas turísticas otorgado por la Secretaria de Turismo, el cual consiste la implementación de un Sistema de Gestión para el mejoramiento de la calidad mediante la utilización de herramientas administrativas para un mejor control de los cuatro pilares fundamentales de cualquier MIPyME turística: 1) Los Clientes, 2) Los Trabajadores, 3) Los Dueños y Accionistas y, 4) La Sociedad

empresa turística. El curso fue tomado durante cuatro meses, y el responsable de esta tarea de aprendizaje fue un hijo de comunero quien asistió durante este periodo.

Ilustración 27 Certificado del Distintivo M



Fuente: Documentos oficiales de Apatlaco

El Distintivo M se convierte en un logro para la organización misma, este artefacto gubernamental de la SECTUR se reconfigura en el orden organizacional mediante la integración de las prácticas aprendidas durante el curso a las prácticas de Apatlaco, y a la vez en el nivel macro, en el fomento al turismo.

a. El ecoturismo en Apatlaco

Los comuneros que pertenecen al grupo a Apatlaco dedican gran parte de su tiempo al cuidado del bosque debido a su relación tan estrecha con el mismo. Esta relación a la que se hace mención se configura en un orden subyacente al beneficio económico que se pueda obtener, el compromiso y la cooperación de cada integrante están inmersos en un sentido de pertenencia a sus tierras y al cuidado de las mismas y por ende a la propia comunidad a la que pertenecen. En este sentido se puede explicar que el hecho de que la tierra sea una propiedad comunal, y que ésta se transfiere en las prácticas de

los mismos a través de un compromiso singular encadenado al bien común y al cuidado del bosque, refiere un sentido de identidad muy fuerte.

“nosotros ya vivimos, ya disfrutamos del monte, por esto hay que cuidarlo para nuestros hijos y para las futuras generaciones, cada peso que entra aquí en un futuro valdrá oro, porque esto es para toda la humanidad, para la captación de agua y regeneración del bosque” Comunero PM

El hecho de ser integrante de un proyecto que ha reunido el orden económico otorgando empleo a los comuneros mediante el cuidando y conservación su tierra les otorga un sentimiento de orgullo y de compromiso entre ellos y la comunidad, se puede decir que hay una identidad de comunidad muy fuerte.

Esta relación comunero – bosque ha sido establecida a partir de los usos y costumbres de cada integrante, la mayoría por su oficio de campesino ha establecido una relación de cuidado, de convivencia y de amor por la naturaleza, así platica el comunero GS: *“A mí me gusta la naturaleza, por eso elegimos el ecoturismo”*.

El ecoturismo como modelo refiere beneficios a la comunidad de Apatlaco (ver tabla 29) en muchos sentidos incorporar la lógica de conservación y la lógica del beneficio económico para sus integrantes es un detonante importante; aunque en sentido estricto ellos aseveran que los beneficios económicos son pocos ya que hay veces que solo salen para los gastos y solo reciben una retribución al trabajo efectuado; el beneficio buscado se ve a futuro en la recuperación del bosque y a los comuneros.

“Pues algo importante dentro del ecoturismo es que el agua se está acabando, no hay empleo, y bueno nosotros los comuneros siempre hemos vivido del bosque, pero se está acabando, hay que cuidarlo para que no se nos vaya la vida y pues hay que aplicar el conocimiento que le sirve a la tierra, para cuidar nuestro mundo, nuestra Tierra, para eso sirven los fertilizantes orgánicos, y pues bueno lo que hacemos aquí es que esto es para el futuro, para tener un empleo, y cuidar la tierra” (Comunero PM)

El sentido de pertenencia se crea en una dinámica dialéctica entre lo que hace cada comunero para su tierra, y lo que se hace en conjunto, lo que les permite observar a su bosque desde otra perspectiva en la que la comunidad y el grupo se establece como un mecanismo que permite ayudar en el cuidado de su bosque y a su vez generar retribuciones económicas para sus integrantes.

“Antes estos predios se usaban para el aprovechamiento del bosque, o sea la tala con permiso, sin embargo ahora tenemos el compromiso de que si le quita hay que dar, es nuestro deber reforestar”. Comunero CE

Beneficios del Ecoturismo en Apatlaco: (ver tabla 31)

Tabla 31 Beneficios del Ecoturismo en Apatlaco

Económica	Ambiental	Socio-cultural	Parámetros de influencia
<ul style="list-style-type: none"> • empleo directo a los comuneros • Ofrece una alternativa al tradicional aprovechamiento del bosque 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación del medio ambiente mediante el cuidado continuo de los comuneros • La alta sensibilización y el aprecio por la comunidad sobre el medio ambiente Aprovechamiento de la madera muerta para leña y para muebles • Aprovechamiento de las heces fecales para abono del bosque • Aprovechamiento de la basura orgánica para abono del bosque 	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de infraestructura no invasiva en el lugar • El desarrollo de capacidades en sus integrantes mediante cursos y talleres) • El fomento del sentido de pertenencia a su comunidad y su tierra • Preservación del bosque, cascada y el • Preservación de costumbres y tradiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia en la aplicación de la política del gobierno (nacional, regional y local) • Perfeccionamiento profesional (formación, tales como administración, la industria de servicios, mantenimiento, de guía, servicios) • El fomento de la capacidad colectiva e individual • Fomenta la potenciación: el género y la comunidad, sociales, financieras,

			política y psicológica
--	--	--	------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de Simpson (2008)

Una de las determinantes de la implementación del modelo de ecoturismo se ve establecida por esta relación íntima establecida por los comuneros y el bosque; una relación de cuidado, conservación y respeto.

“Aquí debemos apreciar lo que el comunero tiene para que aprenda a vivir del ecoturismo y no de otras actividades como la tala, queremos que crezca para que se valore lo que uno tiene” Comunero GS

El turismo ecológico en Apatlaco, ofrece una posibilidad de resarcir el daño hecho al ambiente, mediante el uso de los mecanismos de reproducción de capital que originaron el mismo daño al ambiente. El encontrar formas organizacionales que lo que busquen sea la mejora en la calidad de vida del hombre y su contexto, y además no vayan en contra de los mecanismos tradicionales de reproducción del capital, resulta un reto y evento muy impactante, (Lozano y González, 2008) Apatlaco da muestra de que esto es posible.

A pesar de los beneficios ofrecidos por el modelo de Ecoturismo, el éxito y/o fracaso radica en singularidades específicas del contexto, la forma de vida de sus integrantes y su forma de concebir al mundo.

“Cuando cobro doy una explicación breve sobre dónde está la cascada, sobre la venta de comida, que se vende trucha, que tenemos una tirolesa, además aquí adelante hay otros parque también les doy indicaciones porque para todos hay , porque en el curso de cadenas productivas nos enseñaron que debemos juntarnos para impulsar esto. Los cursos que he tomado atención al cliente, a saber cómo se le recibe, cómo atenderlo, yo vengo a poner mi granito de arena, aunque antes era pura faena ahora ya me pagan, porque si esto ha salido adelante es porque todos hemos puesto nuestro granito de arena. Aquí nada más hay gente trabajadora y responsable” Comunero GS

El bosque, como aquel medio de supervivencia juega entre dos formas de explotación, entre aquel modelo organizacional basado en la extracción de la madera, al uso indiscriminado de recursos; y el ecoturismo que propone otra forma de vida, otros conocimientos, otra relación individuo-ambiente que se contextualiza en un proceso de aprendizaje que impone argumentaciones que se basan en cambios paulatinos en la convivencia de una comunidad, procesos que van y vienen entre la era prehispánica de un México antiguo a un México “Moderno” con problemas ambientales como la falta de agua, a la contaminación excesiva de mantos acuíferos, aire y tierra; Apatlaco nace en un momento que se reformulan nuevas formas de aprovechar la diversidad ambiental que se conserva en las faldas del volcán Popocatepetl y el Iztlacihuatl, entre aquellos campesinos que han vivido y crecido en su bosque, en el monte, en la lógica de compartir a las generaciones futuras un mundo lleno de vida.

El ecoturismo ha tomado nuevas perspectivas en sus integrantes basadas en el proceso de aprendizaje de una forma de vida que se adapta para obtener un beneficio común, entre sus integrantes como una forma de generar recursos económicos para sí mismos y su familia, un crecimiento personal sustentado en la cooperación de una propiedad social como los bienes comunales y la herencia de una organización que se manifiesta en el respeto a la naturaleza. El aprendizaje de una nueva forma de aprovechamiento del bosque trastoca las relaciones de producción delimitadas a su vez entre una lógica que se fundamenta en el bien de una comunidad, entre la generación empleo y la conservación de su bosque.

3. La creación de conocimiento y aprendizaje organizacional en Apatlaco

Cada organización establece sus prácticas y procesos que determinan su actuar, genera reglamentos y normas, pero también prácticas que la cotidianidad va institucionalizando. En Apatlaco, sobre este proceso de generación, los integrantes han decidido establecer juntas regulares cada semana, todos los días martes a las 9 de la noche, en las que se discuten las pautas a seguir, necesidades detectadas y la forma

en que se pueden solventar; en dichas juntas es necesario ser comunero con título para poder hacer uso de sus derechos, como lo es votar y ser votado y tomar en cuenta su opinión. La otra pauta se ve determinada en la lógica de cooperación por la forma de propiedad de la tierra, en la que se implican elementos simbólicos como costumbres y usos entre los comuneros y la relación comunero- bosque (ver Tabla 32).

Tabla 32 Obligaciones de los comuneros respecto a sus tierras

Costumbre y usos entre los comuneros
La participación de todos y cada uno de los comuneros para ayudar
1. En el combate de incendios,
2. Hacer faenas para el uso y disfrute del bosque,
3. La conservación y reforestación del bosque
4. La realización de caminos y brechas, limpieza de áreas.

Fuente: Reglamento Interno de BCA

Cada comunero como parte de la comunidad de BCA y como participante del proyecto Apatlaco tiene como consigna el cuidado del bosque y su conservación debido a que la idea de comunidad permea toda la organización, un integrante menciona: “*Yo vengo porque me ha dicho Comunero RS que esto es de nosotros y lo debemos cuidar*”(Comunero PM). Así la implicación de ser comunero y ser dueño de un predio común determina su actuar referida principalmente a la cooperación por bien propio y de la comunidad. En este sentido es que cada conocimiento y aprendizaje individual es remitido a un desempeño colectivo en función de la aplicación concreta en el proyecto Apatlaco; de tal forma que el proceso de creación del conocimiento organizacional a partir de los talleres y capacitaciones, la experiencia de sus integrantes, y el aprender de los otros, remite a un proceso dinámico y dialectico.

a. Espiral del conocimiento

A partir de la definición de **la creación de conocimiento** (Nonaka y Takeuchi, 1999:1) como: “*la capacidad de una organización para generar nuevos conocimientos, diseminándolos entre los miembros y materializándolos en productos o servicios*”. Apatlaco ha generado nuevos conocimientos a partir de la experiencia conjunta de sus integrantes y la incorporación de nuevas herramientas a partir de las capacitaciones y talleres.

A continuación se detalla en la tabla⁴⁸ 33 donde se explica el oficio de cada integrante y principales actividades antes de ser integrantes de Apatlaco.

Tabla 33 Oficios y actividades principales en Apatlaco

Nombre	Oficio/profesión	Actividades
Comunero JH	Chofer	Componer bicicletas
	Arreglaba bicicletas	Manejar
Comunero EA	Carpintero Maestro albañil	Carpintero: trabajo con la madera. Hacer cucharas de madera. Sillas
	Herrero	Albañil: construcción de casas
		Herrero: hacer ventanas y portones. Trabajo con hierro
Comunero AM	Al trabajo del hogar a casas particulares	Limpieza del hogar Cocinar
Comunero RS	Campesino	Labrar la tierra
	Carpintero	Sembrar
		Cosechar
Comunero GS	Campesino	Labrar la tierra
		Sembrar
		Cosechar

⁴⁸ La tabla únicamente contiene a los comuneros entrevistados.

Comunero CE	Costurera Trabaja en el vivero comunal	Utilizar máquina de coser Siembra y cuidado de semillas para reforestación y venta
Comunero DS	Campesina Trabaja en el vivero comunal Hacer tortillas	Sembrar y cosechar Siembra y cuidado de semillas para reforestación y venta
Comunero PM	Campesino Servidor público Trabaja en el vivero municipal	Siembra y cuidado de semillas para reforestación y venta.
Hijo comunero AS	Ingeniero industrial Cajero Seguridad Encargado de tirolesa	Diseño y desarrollo de proyectos de todo tipo, optimizando recursos. Cajero: la cobranza adecuada Encargado de tirolesa: el responsable del juego. Adecuado uso del equipo
Hijo comunero CC	Estudiante de secundaria	Ayudante general
Sobrino Comunero JR	Estudiante de secundaria	Ayudante general
Externo JJ	Estudiante de secundaria	Ayudante general

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en Apatlaco

Los comuneros al integrarse a Apatlaco no dejan su forma de ser, sus costumbres y sus preferencias, sus aprendizajes y experiencias, sino además integran nuevos conocimientos y prácticas que se formulan dentro de la organización; a partir de las necesidades detectadas por los integrantes, las experiencias de cada integrante pueden ser referenciadas a un producto o servicio en específico dentro del orden organizacional, el proceso de generación de conocimiento y adquisición de aprendizaje no son procesos inmediatos y continuos, si no éstos se pueden observar a partir de las prácticas concretas dentro del grupo.

En la siguiente tabla se detalla a partir de la experiencia adquirida fuera de Apatlaco y cómo esta ha sido refuncionalizada en el orden organizacional mediante la aplicación de la misma en la organización (ver tabla 34).

Tabla 34: Experiencia aplicada a Apatlaco

Nombre	Función	Oficio/profesión	Actividades Actuales en Apatlaco
Comunero JH	Presidente del proyecto Apatlaco	Chofer Arreglaba bicicletas	Presidente Mantenimiento de sanitarios Cuidado de las truchas Cobranza Reforestación Vigilancia Hacer limpieza del bosque
Comunero EA	Secretario	Carpintero Maestro albañil Herrero	Secretario Vigilancia Limpieza el rio Recoger basura Mantenimiento de sanitarios Recoger leña
Comunero AM	Encargada de alimentos y bebidas	Al trabajo del hogar	Ayuda al cuidado de las truchas Mantenimiento de sanitarios Hacer limpieza del bosque
Comunero RS	Encargado de tirolesa	Carpintero Campesino	Limpieza de los baños Cobro de la entrada Recoger basura
Comunero GS	Encargado de la cobranza de la entrada	Campesino	Suplente de presidente Cobro de la entrada
Comunero CE	Ayudante general	Costurera	Ayudante de cocina

		Trabaja en el vivero comunal	Ayudante en la tirolesa Recoger basura Reforestación Ayuda en el cuidado de las truchas Limpieza de sanitarios Cobranza de sanitarios
Comunero DS	Ayudante general	Campesina Trabaja en el vivero comunal Hacer tortillas	Ayudante de cocina Ayudante en la tirolesa Recoger basura Reforestación Ayuda en el cuidado de las truchas Limpieza de sanitarios Cobranza de sanitarios
Comunero PM	Ayudante de tirolesa	Campesino Servidor público Trabaja en el vivero municipal	Ayuda a recoger la basura Vigilancia Cobrar la entrada Hacer limpieza del bosque
Hijo comunero AS	Encargado de tirolesa	Ingeniero industrial Cajero Seguridad Encargado de tirolesa	Encargado de la supervisión del buen funcionamiento de la tirolesa Hacer limpieza del bosque Encargado de seguridad del juego
Hijo comunero CC	Ayudante general	Estudiante secundaria de	Ayudante en la tirolesa Mantenimiento de sanitarios (limpiar, asear, cuidar y cobrar) reforestar Limpieza de sanitarios
Sobrino Comunero JR	Encargado sanitario de	Estudiante secundaria de	Mantenimiento de sanitarios
Externo JJ	Encargado sanitario de	Estudiante secundaria de	Mantenimiento de sanitarios

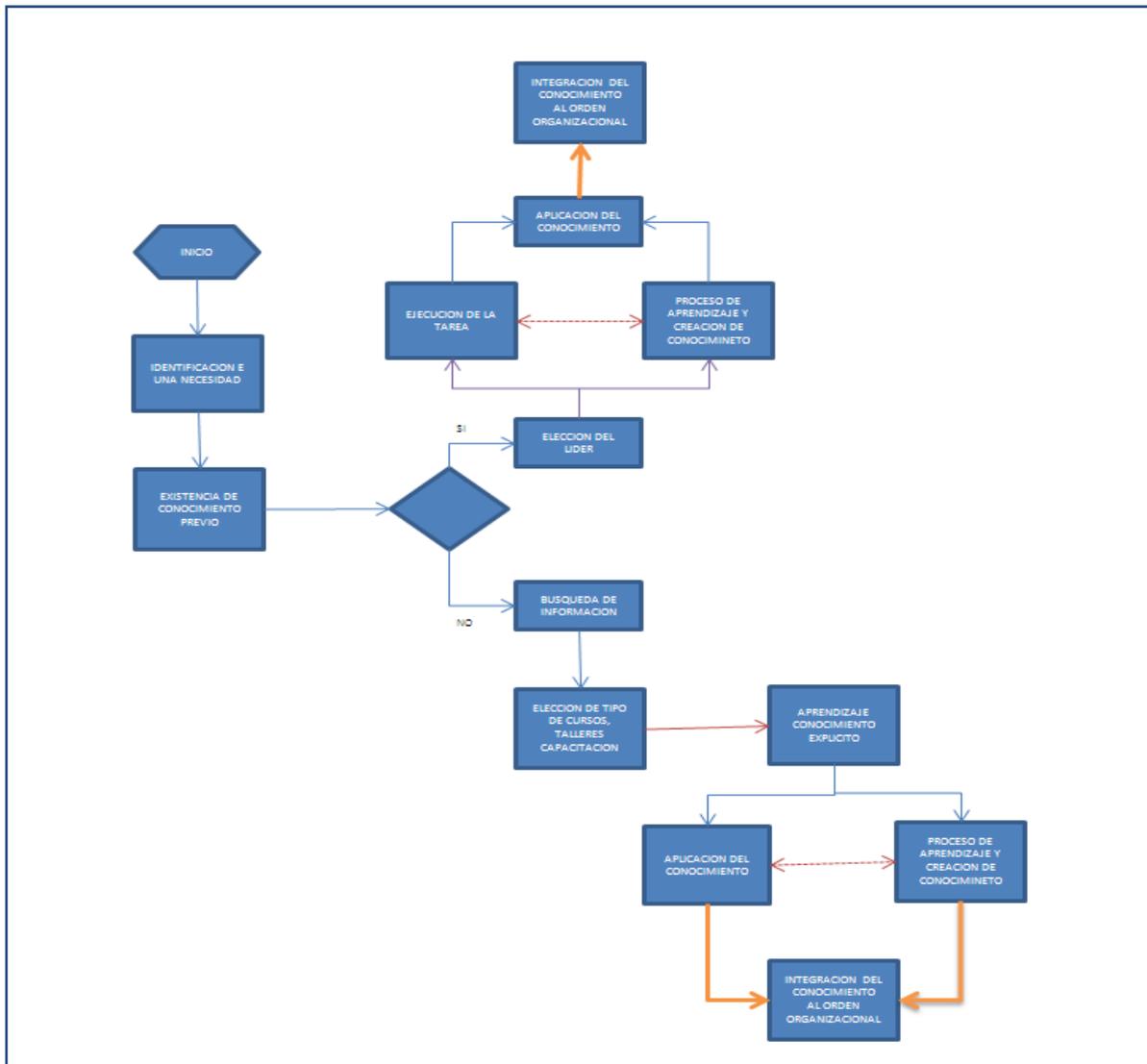
Fuente: Elaboración propia

La distribución de las actividades se ve referenciada a la lógica del **saber cómo** de sus integrantes, así cada función es ejecutada por la persona que a consideración del equipo este más capacitado para ejecutar la tarea. Por ejemplo para la construcción de infraestructura del lugar, cada uno de sus integrantes refiere conocimientos sobre albañilería, carpintería y herrería, lo que permitió integrar su experiencia hacia el grupo para dirigir:

- i. Construcción de la presa
- ii. Construcción de los juegos de madera para niños
- iii. Construcción de las cabañas
- iv. Construcción de escaleras, puentes y pasamanos
- v. Construcción de los trucheros

Lo que permitió el aprendizaje por parte de los otros integrantes a partir de la cooperación de estos en las tareas antes descritas; así el conocimiento previo o el *saber cómo* de cada integrante se ve referido en el orden organizacional mediante el siguiente proceso (ver ilustración 28) aplicado directamente a alguna tarea, proceso, producto o servicio en Apatlaco.

Ilustración 28 Socialización del conocimiento y experiencias en el orden organizacional



Fuente Elaboración propia

Desde la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1999) este proceso se ve determinado por el intercambio de experiencias relacionado con el conocimiento tácito mediante la imitación, la observación y la práctica.

La construcción de las cabañas, de los juegos de madera, etcétera corresponde al proceso de socialización (tácito-tácito) donde la relación maestro-aprendiz se contempla. El aprender un oficio, como el de carpintero o albañil está referido al *saber*

cómo, a ese conocimiento relacionado con las aptitudes y habilidades de cada individuo para hacer algo, se basa en la intuición y en el reconocimiento de patrones, al aprender haciendo. El proceso de socialización se convierte en una forma de compartir y generar conocimiento entre los miembros.

En las actividades de reforestación en el bosque, los encargados son aquellos que tienen un conocimiento previo sobre el proceso de cuidado de las semillas y de los árboles pequeños, lo cual permite integrar este conocimiento al orden organizacional mediante las cuatro formas de conversión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La detección de necesidades en cuanto conocimiento se ve referidas en las juntas que se efectúan los días estipulados o en la hora de la comida cuando se reúnen a comer, donde se discute que falta en el sentido de las oportunidades y debilidades del proyecto en general, qué sobra y cómo se solventa, en este sentido la necesidad de cierto conocimiento se identifica a partir de los conocimientos de cada integrante y si éstos cuentan con éste; en el caso de que ninguno refiera conocimiento sobre la necesidad del grupo, se busca el medio de obtenerlo mediante talleres, capacitaciones, diplomados y cualquier curso que le dé sentido a su actuar y que solvante el mismo.

Tabla 35 Cursos y Talleres en Apatlaco

Cursos y talleres tomados por los integrantes de Apatlaco
Diplomado en ecoturismo
Cadenas productivas
Cuidado de la trucha
Atención a clientes
Curso para trabajar en el vivero
Cursos sobre lombricomposta
Mercadotecnia
Curso reproducción de caracol
Reproducción de flora
Administración y contabilidad básica

Planeación básica

Fuente: Elaboración propia

La generación de conocimiento no se da *de facto* en los talleres y capacitaciones, ni es el único momento donde se genera, éste proceso se da o continúa en la interacción social de sus integrantes, en la cual se establecen pautas de enseñanza-aprendizaje, transferencia de datos, convertidos a información, conocimiento y la aplicación de ese conocimiento- aprendizaje adquirido.

b. Procesos clave en la creación de una ruta de aprendizaje

El acercamiento a la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) y al Centro INCALLI se convierte en un momento clave, ya que permite la consolidación del proyecto a partir de la asesoría y capacitación por parte de Sierra Nevada mediante 16 talleres en los que se determinaron los objetivos de su proyecto, las estructuras de organización, los requerimientos en infraestructura y capacitación para cumplir con sus objetivos, presupuestos contables y avances en su reglamento interno. En el momento que Sierra Nevada se convierte en su centro de datos e información para la obtención de conocimientos que les permiten de una manera u otra acercarse a su objetivo, el grupo busca constituirse y consolidarse mediante el procesos de aprendizaje continuo en sus tres niveles, en las asesorías impartidas dicho proceso permite que los integrantes se apropien de esa información y datos (que le dan sentido a su objetivo) establecer procesos de aprendizaje individual, grupal y organizacional, y así obtener conocimiento que debe de aplicarse guiando así su acción.

La aplicación de dichos conocimientos y aprendizaje en el anteproyecto de planeación y gestión del mismo entregado CONAFOR reditúa en el apoyo otorgado por el mismo, lo que da mayor impulso a sus integrantes; así este suceso reconfigura las expectativas y necesidades del grupo en tanto insuficiencias de conocimiento y aprendizaje por parte del mismo, en este sentido el aprendizaje efectuado por sus miembros se consolida en el proceso de aplicación de conocimientos integrados en el orden organizacional, éste se ve referenciado al objetivo principal de la organización, en este caso el continuar con

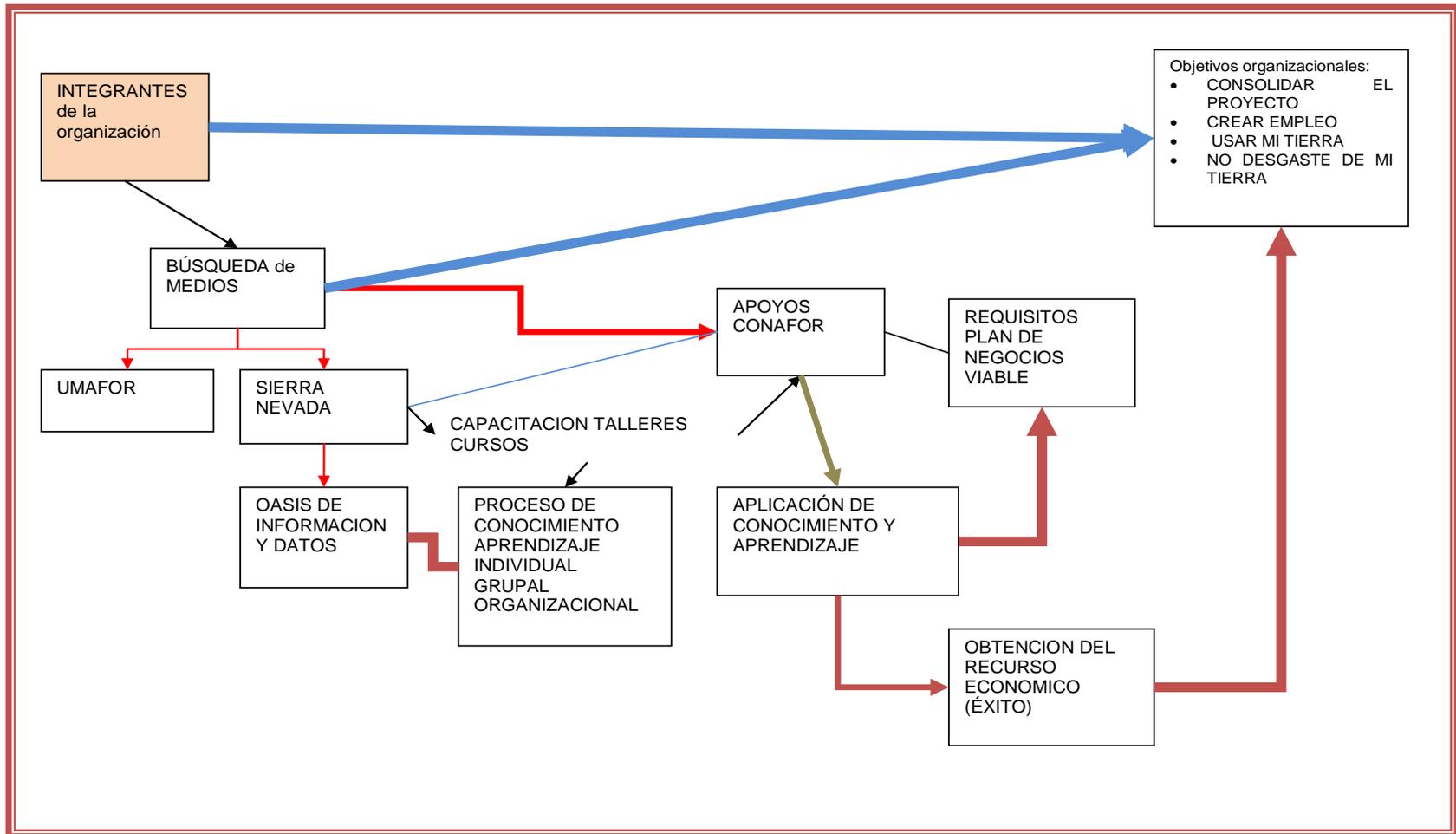
diferentes capacitaciones, cursos, talleres y cualquier otra forma que les otorgue datos e información que pueda ser convertida en aprendizaje y conocimientos se convierte en una necesidad primordial para la obtención de cualquiera que sean los objetivos organizacionales.

Este suceso, la obtención del recurso, otorga a la organización un recurso simbólico y una ruta de aprendizaje en el que la aplicación del aprendizaje y conocimiento individual se convierte en un flujo entre el aprendizaje y conocimiento organizacional; y este a su vez en un activo primordial.

La capacitación les ha ofrecido una nueva forma de obtener herramientas tangibles que transformadas en conocimiento organizacional les permite estructurar sus conocimientos antes adquiridos y la nueva información para entrelazarla para plasmarla en un servicio, un producto o infraestructura en la organización misma; los nuevos conocimientos se dirigen a establecer parámetros de acción entre los integrantes, este *conocimiento consciente de sí* emerge para continuar y consolidar su objetivo. (ver ilustración 29)

“Cuando tomamos un curso Comunero JH nos pregunta y qué les dijeron, lo que aprendimos no hay que echarlo en saco roto, vamos a cursos para llevarlo a la práctica y si no para qué vamos” Comunero AM

Ilustración 29 Ruta de Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada

El conocimiento referenciado a éste orden, se puede visualizar a partir del proceso de interiorización (explícito- tácito) de uno de los integrantes de Apatlaco, donde la espiral de conocimiento se ve supeditada a las capacidades y habilidades de los integrantes, es decir en el proceso de capacitación hubo un proceso de conocimiento-aprendizaje individual por parte cada uno del integrante como se ha explicado antes, debido a las actividades de los integrantes del proyecto no todos pueden asistir a los cursos o capacitaciones, sin embargo es obligación de los compañeros que asisten compartir lo que aprendieron el curso para que los demás compañeros y la organización misma pueda generar procesos de aprendizaje en diferentes niveles. El proceso de aprendizaje organizacional desde este punto se contempla a partir de la integración de un proceso de conocimiento-aprendizaje individual que en su forma se compartió a través de las habilidades, capacidades y aptitudes del integrante que asistió al curso, y la interiorización de dicha información en el orden organizacional se transforma en mapas mentales compartidos pero a la vez limitado por esta interacción de mapas y modelos mentales individuales. La implementación de nuevas prácticas en el orden organizacional se funde en la interpretación individual y social de las mismas.

CONCLUSIONES

A. Pequeña organización

- I. La diversidad de en la que se sustenta el estudio de la MIPYME redime a observarla desde una perspectiva diferente a la económica donde los factores económicos se convierten en un elemento más de un análisis a profundidad, aquellos que contextualizan y mapean el terreno a groso modo en el que se desarrollan las empresas. El nivel de empleo o la cantidad de empresas y su tamaño además del sector al que se dedican se convierten en elementos que manifiestan relaciones puramente económicas, sin embargo la naturaleza y heterogeneidad de las mismas responde a procesos sui generis referenciados a otro orden como el societal. Es importante mencionar que la pequeña empresa mexicana está sujeta a interpretaciones que soslayan su naturaleza misma, analizarla únicamente desde un enfoque económico reduce procesos de interpretación que se configuran en un desconocimiento manifestado en estrategias gubernamentales que pretenden incidir en el desarrollo de la MIPYME a partir de estímulos económicos promoviendo que la naturaleza de ésta es el crecimiento, cuando desde una perspectiva crítica se podría decir que la mortandad y su tamaño es parte de la misma.

En la Legislación Mexicana, la delimitación del concepto de MIPYME a partir de su tamaño y del sector al que pertenecen se manifiesta en establecer parámetros de generalidad, lo que dota de cierto orden a su estudio, no obstante su comprensión desde una perspectiva que integre vertientes que se complementen podría dar rastros de su naturaleza; así la identificación de elementos que den pistas sobre los fenómenos inherentes que se entrelazan con la esencia de la MIPYME, como el orden familiar, la forma de propiedad, la razón social, y el objetivo mismo con el cual fue creada establecen directrices que se configuran para una comprensión más amplia de la misma.

En la definición de la MIPYME como forma organizacional, existen ambigüedades e incongruencia entre las mismas lo que añade complejidad a su estudio y comprensión; existiendo así la dificultad de establecer los límites entre lo que es grande, pequeño y micro. (Suaréz-Nuñez, 2001), integrar las diferentes clasificaciones: según empleo, ventas, capital invertido, con especificidades particulares según sector, mercado, producto, país, región, etcétera.

Es importante tener en cuenta que las estadísticas de la MIPYME sólo contabilizan aquellas empresas dedicadas a las actividades de industria manufacturera, comercio y de servicios, sin contabilizar aquellas como Pesca y acuicultura, agricultura, minería, electricidad, agua y gas, construcción; transportes, correos y almacenamiento, dejando de lado aquellas que se encuentran integradas a éste grupo; aunado a esto no existe una clara diferenciación de otras razones sociales como la cooperativa, las sociedades civiles, organismo no gubernamentales, propiedades sociales como los ejidos y bienes comunales suprimiendo algunos sectores de la economía como los sectores primarios y algunos terciarios resultando confuso identificar la relevancia de ciertos tipos de organizaciones de la sociedad en el tejido productivo.

La visión etnocéntrica de la perspectiva económica reduce a la MIPYME a un sentido de universalidad que rompe con el esquema de identificación y reconocimiento de que cada organización se encuentra dentro de un contexto determinado y depende de cada cultura en la que subyace. Cada MIPYME responde a una historia que la resignifica en sus procesos y sus relaciones entre los miembros. La heterogeneidad a la que responde la lógica de las MIPYME mediante la aplicación de métodos y herramientas de gestión, radica en la singularidad y especificidad de cada forma y circunstancias en la que está inmersa; la linealidad de los procesos en la que se configura el trabajo y la maximización de beneficios en la perspectiva económica responde a la interpretación de que los individuos responden únicamente a partir de su racionalidad instrumental, sin embargo cada miembro de la organización

responde a diferentes racionalidades. La pequeña empresa (PE) como objeto de estudio, remite a la comprensión de los fenómenos complejos y multidimensionales de la naturaleza misma de éstas.

Los cambios incrementales de la sociedad mexicana y el mundo se reflejan en los contextos en los que se desarrolla la MIPYME determinando de alguna forma las reacciones o posibles estrategias de cambio o adaptación de las formas de división del trabajo, los procesos, las normas, los valores reflejándose en la heterogeneidad y naturaleza de las mismas.

B. Turismo

- II. La evolución del sector turismo a nivel mundial se ha configurado como un fenómeno que ha permitido explorar otra forma de generar recursos económicos a los países mediante la explotación de sus bellas naturales, su folklore, tradiciones, bellezas arqueológicas, entre otras. Este fenómeno ha ido evolucionando a ser un sector estratégico generador de divisas y empleos fomentando el desarrollo de los países.

Las organizaciones que se conjugan en este sector, desde las organizaciones internacionales, gubernamentales y las organizaciones empresariales, entre ellas la pequeña empresa han encontrado una nueva fórmula que permite generar riquezas generando, en el año 2004, 10.4% del producto interno bruto (PIB) mundial, y dando ocupación a 215 millones de personas (Secretaría de Turismo, 2006)

En México, el turismo se ha erigido en una de las actividades económicas que ha mantenido un crecimiento sostenido siendo el séptimo sitio en captación de

turistas internacionales y el 11° en captación de divisas⁴⁹ convirtiéndose en una de las bases económicas del país, gracias a que su industria genera empleos, fomenta el desarrollo regional, acelera los proyectos de infraestructura y difunde los atractivos culturales y naturales de la nación. Es importante considerar que el personal ocupado en México por el sector turismo en el año de 2007 reporta alrededor de 2, 356,553 empleos (alrededor del 5.5% total de los empleos en México) y teniendo una aportación al PIB nacional con 7.8% en ese mismo año despuntando con el petróleo y las remesas; en este sentido el Turismo en México resurge como una fórmula que permite a través de la explotación de sus escenarios naturales, su folklore, su comida típica, sus etnias que subsisten establecerse como un sector estratégico.

Las tendencias sociales en cuanto a la búsqueda de nuevas formas de disfrutar el tiempo libre y el tiempo de descanso en tanto fuera del trabajo y de las relaciones de producción, se manifiestan en la indagación y experimentación de nuevas formas de turismo, de nuevas formas de convivencia entre el individuo y su mundo, la reformulación de concepciones que contemplen al cuidado de un entorno y el fomento del sector turismo se confabulan para buscar modelo organizacionales como el Ecoturismo que permite conjugar estos dos aspectos con la idea del desarrollo de comunidades que buscan formas alternativas de trabajo que les permita subsistir a un entorno económico adverso. El *Ecoturismo* nace con una nueva lógica que permite fusionar la dimensión social y económica partiendo de un principio básico, la cooperación para el desarrollo de la comunidad anfitriona a partir de la conservación de los recursos naturales enfatizando los beneficios económicos derivados de esta práctica.

La modificación de las actividades económicas que incorporan conceptos como bienestar económico, social y cultural de sus habitantes no es objeto fácil, en el sentido que los esquemas tradicionales de producción responden a otra lógica

⁴⁹ <http://www.presidencia.gob.mx>

como la capitalista. Las relaciones productivas capitalistas entre sujeto y entorno se apartan por completo de los planteamientos del desarrollo sustentable en el *Ecoturismo*, donde el objetivo principal es la conservación del contexto cultural y ambiental mediante mecanismos como cooperación entre los actores de cualquier comunidad que busque fórmulas alternativas de trabajo. El turismo ecológico desarrollado por comunidades marginadas, ofrece una posibilidad de resarcir el daño hecho al ambiente, mediante el uso de los mecanismos de reproducción de capital que originaron el mismo daño ecológico. El encontrar formas organizacionales que lo que busquen sea la mejora en la calidad de vida del hombre y su contexto, y además no vayan en contra de los mecanismos tradicionales de reproducción del capital, resulta un reto y evento muy impactante, (Lozano y González, 2008)

El Ecoturismo como modelo organizacional se funde con las tradiciones, ritos y cosmovisiones por parte de la comunidad que la integra, exponiéndose a tensiones y paradojas de un modelo organizacional que incorpora elementos contradictorios y a la vez complementarios, como el desarrollo sustentable.

El aprendizaje del modelo de ecoturismo representa cambiar formas de convivencia entre el individuo y su ambiente, la concientización por parte de los integrantes como forma de expresión que incide en las relaciones productivas y sociales de una comunidad en su conjunto, en la interpretación de un nuevo entorno físico y social que se transforma en la expectativa de la conservación de un bosque, manglar, cenote, etcétera; utilizado para el beneficio de una comunidad.

La transformación de una comunidad que se organiza buscando nuevas formas de generar medios de supervivencia en un mundo en crisis a partir de explotar sus bellezas naturales dirigiendo sus esfuerzos en asegurar un medio que genere ingresos cuyo fundamento es la conservación y que a la vez procure heredar a las futuras generaciones un espacio vital de agua y oxígeno.

C. Aprendizaje y conocimiento

- III. El aprendizaje se puede visualizar como un mecanismo estratégico cuya finalidad se basa en un principio de supervivencia y de adaptabilidad mediatizada por la consecución de objetivos particulares que guían la acción estableciendo directrices conscientes e inconscientes que reformulan la pertinencia, utilidad y aplicación de los conocimientos en contextos diferentes, la relación conocimiento-aprendizaje del individuo se conjuga en la singularidad y unicidad de sus mapas mentales cognitivos que le permitan organizar una imagen congruente del mundo a partir del uso de herramientas desarrolladas como las aptitudes, habilidades, y experiencias que se reconfiguran en el orden social y cultural en el que se desenvuelve. La necesidad de aprender se preestablece como prioritaria y exigida por el contexto social y cultural que se manifiesta en la interacción social entre el individuo y los otros, entrelazando conductas y actitudes socialmente aceptadas y referenciadas a la cosmología y cosmovisión de una comunidad determinada.

En el espacio organizacional, el proceso de aprendizaje-conocimiento puede comprenderse y delimitarse como un proceso inherente a la naturaleza humana, el individuo se configura en la necesidad de sobrevivencia y adaptabilidad en los espacios que lo trascienden, entre fenómenos que le exigen transformar su contexto a partir de la utilización de sus referentes particulares que se funden en la interacción social con los otros, un fenómeno que se determina a partir de una dialéctica constante entre la cognición individual y la construcción social de la realidad donde se efectúa.

En un contexto de transformación continua entre el individuo y los otros, la generación de conocimiento en el orden organizacional se modifica en la búsqueda de nuevas respuestas y preguntas a partir de la relación entre sus integrantes, la disposición de compartir y transformar experiencias individuales

en conocimiento organizacional trastoca el estadio continuo de cualquier organización, los insumos en cuanto conocimiento se ven configurados desde una perspectiva de cambio continuo llevado a una expresión de una cosmología de pertenencia y compromiso.

Las prácticas, procesos, normas, políticas y objetivos en la organización misma remiten a una expresión concreta del fenómeno de aprendizaje organizacional, hablar de cambio y transformación en el contexto organizacional se establece en este orden, en la reconfiguración del conocimiento mismo, aprender, desaprender o refuncionalizar el conocimiento tácito y explícito de sus integrantes.

El uso de mecanismos como la imitación y observación en el espacio organizacional se conforma como una herramienta más que permite la generación y reproducción de esquemas compartidos sobre prácticas y procesos concretos que se reformulan en cualquier proceso de cambio, adaptación o necesidad de la organización que confluye en un constante vaivén entre las habilidades y experiencias individuales como grupales, la refuncionalización de los conocimientos anteriores aplicables y los conocimientos por adquirir se intersectan en la delimitación de los objetivos rectores de la organización.

La construcción de habilidades organizacionales efectuadas por un proceso enseñanza-aprendizaje entre procesos de imitación, observación, reproducción y uso del lenguaje inciden en la producción de esquemas compartidos que referencian a la identidad de la organización, su personalidad dotada de características singulares que se delimitan a partir del proceso conocimiento-aprendizaje.

Entablar nuevas capacidades que se fundan en la organización se determina a partir de la búsqueda de nuevas herramientas, nueva información, nuevos conocimientos que respondan a las cuestiones que intrínsecamente el sistema exige a partir de las relaciones de producción que la organización misma detecte,

en cuyo caso la capacitación se convierte en una fuente de datos e información que pueden ser referenciados al orden organizacional, el aprendizaje organizacional se efectúa en el momento de crear mapas cognitivos colectivos referenciados a las rutas de aprendizaje establecidas o a la creación de otras.

Cada aprendizaje y cada conocimiento adquirido es dirigido a un objetivo concreto, en este sentido dentro del orden organizacional de cada organización, el aprendizaje continuo por parte de sus integrantes se ve referenciado a la aplicación de los conocimientos anteriores y actuales que sean funcionales al orden organizacional.

La necesidad y requerimientos del ambiente político, económico y cultural sugiere y exige aprender y reaprender nuevos mecanismos y herramientas aplicables donde el proceso de aprendizaje individual, las capacidades, competencias, destrezas y habilidades de cada integrante se podrían integrar al orden organizacional mediante los mecanismos de cooperación propios de cada organización, formales e informales, teniendo en cuenta que este proceso no es inmediato y obligatorio, la integración de estas capacidades individuales constituyen un bien intelectual propio que difícilmente se reproducen de manea exacta en otro individuo lo cual resignifica dicho proceso, además que su fusión está supeditada a cuestiones no organizacionales como las relaciones interpersonales entre los miembros y a la disposición de los mismos a compartir o no sus conocimientos destacando así que la teoría del aprendizaje organizacional deja de lado procesos inherentes que se conjugan en el espacio organizacional como tradiciones y ritos que la organización como espacio social, reproduce.

BIBLIOGRAFÍA TEMÁTICA

- Aguilar Camín, Héctor. (1993) *Subversiones silenciosas: ensayos de historia y política de México*. México, D.F. Editorial Aguilar.
- Aldrich, Howard y Martin Ruef (2006), *Organization Evolving*, Sage Publications, 2a Edición, Gran Bretaña, pp. 106-113 y 114-151.
- Alexander, Jeffrey 2006 *Cultural pragmatics: social performance between ritual and strategy*, en Alexander et. al. *Social Performance: Symbolic action, cultural pragmatics and ritual*. Cambridge University Press, pp. 29-90.
- Alexander, Jeffrey C. (1990). "La centralidad de los clásicos" en *La teoría social hoy* ; Alianza ; Madrid, España.
- Ander Egg Ezequiel (1987) "Técnicas de Investigación Social"•Ed El Ateneo 21ª edición México
- Andersen, Arthur (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. España. Editorial Espasa.
- Arechavala, Vargas Ricardo (2003) "Presiones competitivas y desarrollo empresarial: móviles y limitaciones del aprendizaje y la adaptación en pequeñas empresas" en *Administración y Organizaciones* No. 10, Año 5, México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, pp 27-43.
- Argyris, C y Schon, D. (1978). *Organizational learning, A theory of action approach*, New York: Adisson Wesley.
- Argyris, C., y Schön, (1978) D. A. "Organizational Learning." En D. S. Pugh (ed.), *Organization Theory*. New York: Penguin Books, pp 352-371.
- Bandura Albert y Richard H Walters (1963) *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Ed. Alianza. España
- Barba Alvaréz Antonio (2000) *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración en Revista Iztapalapa* No. 48, pp 11-34.
- Barba Alvaréz Antonio y Pedro Solís (1997) "Cultura en las organizaciones, enfoques y metáforas de los estudios organizacionales" *Vertiente Editorial*, México.
- Berger Peter L. y Thomas Luckmann (1968) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores, Madrid.1968.
- Birrichaga Gardida Diana (2004) *Administración de las tierras y bienes comunales de los pueblos de Texcoco(1820-1856)* . Colección Documentos de Investigación del Colegio Mexiquense. México.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1985) *Sociological paradigms and Organizacional Análisis* Heineman, New Hamsshire.
- Casanueva Rocha, C., García del Junco, J., & Caro González, F. J. (2000). *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*, Colección Economía y empresa. Madrid: Pirámide.
- Ceballos-Lascuráin Héctor(1998) *Ecoturismo: Naturaleza y desarrollo sostenible*. México. Editorial Diana.
- Centro de Estudios Superiores en Turismo – Universidad Autónoma Metropolitana [CESTUR-UAM] (2000), *Estudio de viabilidad del turismo social en México*, Informe Ejecutivo, Secretaría de Turismo, México, pp. 2
- Cicourel, Aaron. V. (1964). *El método y la medida en Sociología*. Madrid: Editora Nacional.
- Clarke Thomas y Steward Clegg.(1998), *Changing Paradigms, The transformation management knowledge for 21st Century*, Harper Collins Business, London.

- Clarke Thomas y Steward Clegg.(1998), *Changing Paradigms, The transformation management knowledge for 21st Century*, Harper Collins Business, London.
- Coccosis Harry y Peter Nijkamp. (1995) *Sustainable tourism development* Aldershot, Hants :Brookfield, USA. Avebury.
- Crabtree Benjamin F. y William L. Miller (1994) "Methods of collecting and analyzing empirical materials". En NK Denzin & YS Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks CA: Sange ,pp. 605-638
- Crozier Michel Friedger. (1990). *El actor y su estrategia. El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial. México.
- Czarniawska, Barbara. (1997) *Narrating the organization. Dramas of Institutional identity* . The University of Chicago Press. USA pp11-72
- Davenport, Thomas.y Laurence Prusak, (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabeth (2000) "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática" en *Revista Iztapalapa* No.48, año 20. México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa pp. 183-220
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabeth (2002). "Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional" en *Revista de Iztapalapa* Julio de 2002. México
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabeth (2004)"Hacia la emergencia de un objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización" *Revista Iztapalapa* No.56, año 25. México Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa pp129-174.
- Demers, Cristiane (2007), *Organizational Change Theories. A síntesis*, Sage Publications, EUA, pp. 1-46 y 229-234.
- Drucker, Peter F.(1994).*La sociedad postcapitalista*. Grupo editorial Norma. Colombia,
- Eckstein, Salomon(1978) *El ejido colectivo en México*. México. Fondo de Cultura Económica. Traducción Carlos Villegas (1966)
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones Modernas, Manuales UTEHA*. (1º ed., pág. 221). Mexico: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Fernández Fuster, Luis (1985) *Enciclopedia del turismo*. México. Nueva editorial interamericana. Volumen 6.
- Figuerola Palomo, Manuel, (2000) *Introducción al estudio económico del turismo*. Madrid. Editorial Civitas.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). "Organizational Learning", en *Academy of Management Review*. No. 10, pp. 803-813.
- From, Erich (1970) *La Revolución de la Esperanza. Hacia una tecnología humanizada*. Ed FCE, México.
- Gallino Lucuiano, (2001).*Diccionario de sociología*. Siglo XXI México
- García Rosa Isela y Rogelio Mendoza (2007) *Discurso y Organización, el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores para la educación de los adultos*. en Rendon Cobian Marcela coord. *Organización y Cultura, Tradición, poder y modernidad en México*
- García Vega José Luis (1973) *Ocio y turismo*. Barcelona. Editorial Salvat.

- García, Alejandro (2004) "La importancia del conocimiento y el aprendizaje en la ventaja tecnológica de la empresa" en Montaño Hirose Luis (coordinador) (2004) Los Estudios Organizacionales en México, cambio poder, conocimiento e identidad Editado por Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Geertz, Clifford. 1973 La interpretación de las culturas. Gedisa. España, pp 19-59.
- Gergen , Kenneth. 1996(1994). Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social. Paidós.España. Pp 21-88
- Gergen, K y Joseph Tojo. (1996) Organizational science in a postmodern context. En Journal of Applied Behavioral Science. Volumen 32 diciembre 1996 no. 4; pp 356-377. Arlington, USA.
- Gillespie, Richard(1993) Manufacturing Knowledge, Cambridge University Press; London pp37-95
- Gitman, Lawrence J y Carl McDaniel (2007) El futuro de los negocios. Traducción Pilar Mascaró Sacristán. 5ª Edición . México, D. F. Editorial Thomson.
- Goffman, Erwing, 1959(1993) La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu , Buenos aires, Argentina, pp 29-116
- Goodin, Robert E. (2003) "Las instituciones y su diseño", en Goodin, Robert E. (comp.), Teoría del diseño institucional, Gedisa, Barcelona, pp. 13-73.
- Gorostegui Eduardo Pérez (2002) La naturaleza de la empresa y su entorno. España. Editorial Ramón Areces
- Guba, EG, & Lincoln, YS (2005). "Paradigms controversies, contradictions, and emerging confluence". En NK Denzin & YS Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research, Thousand Oaks CA: Sange ,pp. 191-215.
- Guns, Bob. (1996) Aprendizaje Organizacional, cómo ganar y mantener la competitividad. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica
- Hall Richard (1973) "Organizaciones, Estructura y Proceso" Editorial Prentice Hall, México.
- Hassard, J. (1993). Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms, and Postmoderniity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jiménez Martínez, Alfonso de Jesús (2005) Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas. México. Universidad del Caribe. Porrúa.
- Johnson-Laird Philip(1988) *El ordenador y la mente . Introducción a la ciencia cognitiva*. Ediciones Paidós. España
- Kikoski, Catherine Kano y John F. Kikoski (2004) The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-century organizations. Editorial Westport. Connecticut :Praeger,
- Knebel, Hans Joachim. (1974). Sociología del turismo: Cambios estructurales en el turismo moderno. Barcelona. Editorial Hispano Europea.
- Latour, Bruno. 2001 La esperanza de pandora. Ensayo sobre la realidad de los estudios de la ciencia. Gedisa. Barcelona, pp 13-98.
- 2005 Ressembling the social. An introduction to actor to actor network theory. Oxford University Press, pp 1-42

- León- Portilla Miguel (1983) De Teotihuacán a los Aztecas : Antología de fuentes e interpretaciones históricas. México, D. F. Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Dirección General de Publicaciones.
- Lozano Carrillo Oscar (2008) La Adaptabilidad de la Pequeña Organización. El caso de la Agencia de Viajes. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad iztapalapa. México
- Luhmann Niklas y Raffaele De Geordi (1993) Teoría de la sociedad. Colección Laberinto de Cristal. México.
- Luhmann, Niklas 1997. Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo, UIA-Anthropos. México
- Mariné, A. F. B., Souza, M. A. G. D., Valdueza, H. M., Sutil, M. C. A., Ruiz, C. V., & Román, E. G. S. (200) 50 años del turismo español. España. Editorial Ramón Areces
- Mintzberg Henry (2002) La estructuración de las organizaciones. España. Editorial Ariel Traducción Deborah Bonner y Javier nieto 7ª Edición.
- Montaner Montejano, Jordi (1996) Psicología del turismo. Madrid. Editorial Síntesis.
- Montaner Montejano, Jordi (1998) Diccionario de turismo. Madrid, Editorial Síntesis.
- Montaño Hirose Luis (coordinador) (2004) "Los Estudios Organizacionales en México, cambio poder, conocimiento e identidad" Editado por Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Montaño Hirose Luis (editor) (2007) "Enigmas y Laberintos, Enriquez Eugène y el análisis organizacional" Editado por Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Montaño Luis (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. En Revista Iztapalapa No. 48, pp 35-52.
- Montaño Luis y Marcela Rendón (2000). La noción de la organización. Sentido, polisemia y construcción social. En Revista Iztapalapa No. 48, pp 63-84
- Montaño Luis y Marcela Rendón (2000). La noción de la organización. Sentido, polisemia y construcción social. En Revista Iztapalapa No. 48, pp 63-84
- Monzón Estrada, Arturo(1983) El calpulli en la organización social de los tenochca. México: Instituto de Investigaciones Históricas.
- Moreno Ramón Rufín (2002) Las empresas turísticas en la sociedad de la información. España. Editorial Ramón Areces.
- Morse Janice M. (2005). Asuntos Críticos en los Métodos de Investigación Cualitativa, San Vicente del Raspeig: Universidad de Alicante, Departamento de Enfermería.
- Mouzelis Nicos (1973) "Organización y Burocracia" Ediciones Península, España.
- Mumby , Dennis y Roblin P Clair (2000) El discurso en las organizaciones en Dijk, Teun Van comp. Op, cit pp263-296
- Nonaka Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999) La organización creadora de conocimiento. Oxford University press, México.

- Perrow, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Tavistock, London, en J. Child, 1972.
- Pfeffer, J. (1990). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1977) "Organization Design: the case for coalitional model of organizations", en *Organizational Dynamics*, vol. 6, num. 2, pp. 15-29.
- Pina, Rafael (2003), "Diccionario de Derecho" Ed. Porrúa
- Polanyi, Michael (1983) *The tacit dimensions*. Editorial Gloucester. Massachusetts
- Potter Jonathan, (1998) *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*, Barcelona, Paidós.
- Powell, Walter y Paul Dimaggio (1999) "*Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los campos organizacionales*" en Powell, Walter y Paul Dimaggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, México 104-125
- Pozo J.I. (1994) *Teorías cognitivas del aprendizaje*. 3ª Edición. Editorial Morata. España.
- Pugh D.S. (1997) "Does context determine form" en Pugh Derek S. *Organization Theory*. Penguin Books London
- Ramírez Cavassa, César (2003) *Gestión administrativa para empresas turísticas*. México, Editorial Trillas
- Redfield Robert (1928) *The Calpolli-Barrio in a Present-Day Mexican Pueblo*. En *American Anthropologist*, New Series, Vol. 30, No. 2 (Apr. - Jun., 1928), pp. 282-294
- Roa Gutiérrez Jesús, Roberto Castillo G, Jerónimo Castañeda G. y José Antonio Sánchez (1983) *Recursos Naturales y Turismo*. Editorial Limusa. México
- Robbins Stephen (1990) Capítulo 4 "dimensions of organizations structure" en Robbins Stephen. *Theory Organization. The structure design and application*, Prentice Hall.EUA
- Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez, (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Ediciones Aljibe.
- Rosado Chauvet, Miguel Angel (2003) *Metodología de Investigación y Evaluación* Editorial Porrúa. México
- Ruiz Durán Clemente (1995) *Economía de la pequeña empresa: hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*. 1ª Edición. México. Editorial Planeta Mexicana.
- Ruiz Olabuena, J.I., 2003. *Metodología De La Investigación Cualitativa* /José Ignacio Ruiz Olabuénaga 3º ed., Bilbao: Universidad de Deusto. España
- San Salvador del Valle Doistua, Roberto (2000) *Políticas de ocio :cultura, turismo, deporte y recreación*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Schvarstein, Leonardo (1998) "Diseño de organizaciones y en organizaciones", en Schvarstein, Leonardo, *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires, pp. 63-173.
- Schwartz, Howard S.-1942- (1984) *Sociología cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad*. México, D.F. Editorial Trillas.

- Scott W. Richard (1999) "*Retomando los argumentos institucionales*" en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* en Powell, Walter y Paul Dimaggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, México 216-236
- Secretaria de Turismo (2000) *¿Qué es el turismo de naturaleza?*, Resumen Ejecutivo.
- Secretaria de Turismo (2000) *El Turismo Cultural en México*, Resumen Ejecutivo del Estudio Estratégico de Viabilidad del Turismo Cultural en México
- Simpson Murray C. (2008) *Community Benefit Tourism Initiatives—A conceptual oxymoron?*. En *Tourism Management*, Volumen 29, Issue 1, Febrero, pp 1-18
- Sin autor (2000) *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Educación y aptitudes*. Traducción Ignacio Caviedes Hoyos. Paris, France. Ediciones Mayol
- Sin autor (2005). *Asuntos Críticos En Los Métodos De Investigación Cualitativa*, San Vicente del Raspeig: Universidad de Alicante, Departamento de Enfermería.
- Sin autor (2007) *Barómetro OMT del Turismo Mundial* Publicado e impreso por la Organización Mundial del Turismo, Madrid (España)
- Smith Valene s, comp. (1992) *Anfitriones e invitados: Antropología del turismo*. Traducción de Jesús Pardo, Miguel Martínez-Lage. Madrid. Editorial Endymion.
- Stewart, Thomas A (1998) *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires Granica.
- Suárez, Núñez Tirso (2001) "La pequeña empresa (PE) en el Pensamiento Económico" en *Administración y Organizaciones Especial: Enfoque y Método de la Gestión Socioeconómica*, No. 7, Año 4, México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, pp 5-27.
- Suárez, Núñez Tirso (2003) "Organizaciones, La Pequeña Empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas" en *Administración y Organizaciones* No. 10, Año 5, México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, pp 15-25
- Swieringa, Joop y André Wierdsma (1992) *La organización que aprende*. Argentina; México: Editorial Addison-Wesley,
- Tarrés. María Luisa (2004) *Lo cualitativo como tradición*. En "Observar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social" María Luisa Tarrés (coord), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y El Colegio de México. México
- Taylor Frederick (1997) "¿Qué es la administración científica? Y Principios de la Administración Científica" en Merrill, Harwood, *Clásicos en Admón.*, Limusa . México.
- Van Dijk Teun(2000) *El discurso como interacción social : estudios del discurso, introducción multidisciplinaria*. Gedisa, España, pp 19-212.
- Vellas François (2004) *Economía y política del turismo internacional*. España Editorial Síntesis.
- Verduzco Chávez Basilio(2003) "Expectativas racionales, sustentabilidad y definición de agenda de política turística en México" en *Desarrollo turístico y sustentabilidad*. Gómez Nieves, Salvador (coord). México, D.F. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Vergara, Sebastián (2005) Pequeñas y medianas empresas en América Latina. División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Lima, Perú.

Vogeler Ruiz Carlos y Enrique Hernández Armand (2000) El mercado turístico: Estructura, operaciones y procesos de producción. España. Editorial Ramón Areces

Wobeser Gisela Von, (1983) La formación de la hacienda en la época colonial. El uso de la tierra y el agua, UNAM, México.

Anexo 1. Fotos de la organización Apatlaco



Fotografía 1 El río y el bosque



Fotografía 2



Fotografía 3



Fotografía 4



Fotografía 5



Fotografía 6



Fotografía 7



Fotografía 8



Fotografía 9



Fotografía 10



Fotografía 11



Fotografía 12



Fotografía 13



Fotografía 14



Fotografía 15



Fotografía 16

Anexo 2. Entrevistas

Comunero EA habla con los coyotes, los utiliza para la vigilancia. Atractivo de los campamentos

Es obligatorio quedarse el sábado, otro compañero no sabe dar la vigilancia "AC" plática:

“están constituidos como cooperativa pero todavía están vinculados con los bienes comunales, hay una frontera todavía no definida con los bienes comunales. Ellos se asumen todavía como un grupo parte de bienes comunales.....”

¿Cuál es la diferencia entre la conformación de la cooperativa ya como una empresa y los bienes comunales de Amecameca?”

AC “Los comuneros lo que hacen es organizarse en grupos productivos vinculadas o no con el bosque.....ellos forman parte de un grupo productivo de los bienes comunales, nuestra recomendación para que funcionara el proyecto es que se constituyeran como una figura legal a parte para poder tener una doble personalidad; por un lado Bienes comunales puede gestionar recursos y ellos como cooperativa pueden gestionar otros, Apatlaco puede facturar y bienes comunales no, para poder traer grupos requieres la factura.

Además ya se hizo un acuerdo que la asamblea de comuneros aprobó para que este grupo “la cooperativa” se hiciera cargo de este proyecto por 15 años, el uso y administración de este predio. Se crea orden , se delimita quién es el responsable, cuáles son sus acciones así evitas muchas confusiones” cerca de 8 meses todos los jueves planeando el proyecto, Comunero JH, Mundo, Mario y Yo hasta las once de la noche trabajándole viendo jugándole , soñándole.... Cuando viene la oportunidad, llega el recurso la gente da el sí se nota “

Ellos no se llaman empresa se llaman grupo

Existen dos fases

1. Cuando existe la asesoría por parte de Sierra Nevada para constituirse de tal o cual forma

2. Cuando los integrantes se apropian del proyecto y toman las riendas y se van p'arriba

1. “Doña Comunero AM”

2. Comunero RS

Profesión del Comunero EA “yo soy mil oficios, maestro albañil, carpintero, herrero, hojalatero”

¿Cómo deciden quien hace los proyectos, cómo tuvieron la primera idea de vamos a hacer esto?

Comunero EA dice: Al final de la jornada, a la hora de la comida discutimos las ideas, nos dicen que tenemos que escribir nuestro plan de trabajo, pero no se puede porque aquí siempre hay imprevistos. Yo siempre estoy acá, yo soy el que se mas oficios acá, pos a veces le hago de albañil, ando haciendo caminos o ando haciendo el recorrido del río, la basura, aquí mi trabajo es que no haya basura no haya ganado muerto2

¿Tiene sueldo?

Comunero EA: pos sueldo, no tenemos, tenemos una pequeña aportación que hace el grupo de lo se genera apenas va para un mes que recibimos a veces 900, a veces más, a veces nos dan menos, pero cuando viene a visitar la gente me da una aportación por las platicas, así como las caminatas nocturnas, para hacerlas también les reviso el calzado, tiene que ser zapato de oruga, que tenga para detenerse

Para mantener el río limpio tengo que vigilar que no haya ganado muerto, a veces tengo que caminar todo el día para avisar a los ganaderos dónde está para que la quiten, pero vale la pena para que aquí este limpio.

El ganado pasa libre, son de potreros ganaderos, pero vale la pena porque luego aquí no se ve nada, entonces yo ya me encargo de ver dónde está y decirle al dueño del ganado para decirle donde esta

¿Cómo deciden los puestos?

Yo estoy desde el inicio, yo empecé como suplente, pero el otro compañero quería manejarlo a su modo sin respetar lo que habíamos acordado desde un principio, él quería imponer y como yo quede de suplente nunca lo deje que se pasara, se aburrí y al salirse yo me quede en su puesto, y después por votación de los compañeros yo volví a quedar de titular.

Usted que tiene varios oficios ¿los compañeros han ido aprendiendo de usted?

Sí han ido aprendiendo, o sea aquí todo es comunitario, los nuevos que entran también tiene que aprender

¿Usted comenzó en el proyecto?

Si yo empecé, ve la presa yo soy el único que aguanta estar dentro del agua por horas, es el pequeño reconocimiento que mis compañeros me dan, adentro descalzo trabajando.

¿Les ha ayudado algo aprender? Si claro la discusión

AC nos da ideas y nosotros ya

¿Usted cree que los oficios que sabe le han ayudado para Apatlaco?

Sí porque yo se que las cosas salen porque salen

¿Qué otras funciones hace?

Aquí se hace de todo, la vigilancia es lo que más hago y también soy encargado de las truchas

¿Usted fue al curso de ecoturismo? No, pero he ido aprendiendo con los compañeros

¿Y porque escogió integrarse a este proyecto? Porque me gusta la naturaleza

¿Qué es lo que hace un secretario?

Comunero EA. Bueno aquí en el parque llevar el control de la gente, por ejemplo ahora que vino la peregrinación, lleva los acuerdos de la asamblea ¿cuál asamblea?

Comunero EA. Llevo 5 años en el puesto, 2 de suplente y 3 ya en el cargo

La programación me cuesta trabajo llevarla a cabo por ejemplo hoy, tenía que revisarla y mi plan de trabajo cambio tenía que revisar la toma de agua pero también tenía que hacer cajones para guardar mi ropa y las cosas; para tenerlas en orden, y eso modificó mi plan de trabajo que tenía yo para mi

¿Las cuentas y los registros de quien entra quien lo llevan a cabo? El tesorero

Comunero EA. Las aportaciones y lo que entra aquí le damos vueltas, o sea para los clavos, la gasolina, si salen para los gastos del proyecto; y ya con esto de la tirolesa esperamos tener un vigilante de noche.

Ahora que tenemos más cosas hay que valorar hay más riesgo, por eso lo vengo previendo por eso me quedo para que no me digan, falta esto falta aquello.

Comunero EA. Desde la historia La cascada ha sido un punto ceremonial aquí vienen de todo católicos protestantes, aztecas

AC. Apatlaco se le ha definido como lugar de aguas medicinales o lugar de aguas sagradas

¿Quién hace los planos o Cómo llegan a concretan algún proyecto?

Comunero EA. Nos ponemos a platicar, oye tengo una idea....tenemos discusión sana Bueno es que hay compañeros que opinan y opinan pero no trabajan nada, pero eso es lo que a mí me molesta, cuando ustedes van a opinar es que van a participar pero aquí se trata de trabajar.

¿Cómo vas haciendo las cosas? Pues con las ideas de los compañeros, por ejemplo para hacer la escalera yo uso un palo de la misma cascada.

¿Ustedes cómo aprendieron a cuidar a las truchas?

Comunero EA. Bueno anteriormente cuando hicieron el parque la cabaña, que es de mis primos quienes son los que están trabajando yo vi que hicieron el block para hacer el truchero, empecé a picar para empezarlo y bueno ahí empecé a cuidar las truchas, y pues ahí aprendí el cuidado de la trucha, después cuando me vine para acá les dije del truchero y me dijeron que yo quería abarcar todo, pero les dije que eso yo ya lo sabía.

Entrevista a Comunero AM y Comunero JH

¿Cuántos lleva aquí en el proyecto?

Comunero AM. Vamos a cumplir 3 años aquí en el proyecto, pero mi hijo Comunero JH ya va para 4 años

¿A que se dedicaba antes de trabajar en Apatlaco?

Comunero AM. Me dedicaba al hogar, a trabajar en casas

¿Por qué se decidió a venirse para acá?

Pues es que me animaron, bueno es que él (Comunero JH) había invitado a personas aquí a vender

Comunero JH. Bueno es que este proyecto lleva como 10 años que se quería desarrollar, y bueno se formo por asamblea de comuneros y se pregunto quien quería participar en el grupo de ecoturismo y nosotros venimos a cubrir como un interinato después nos quedamos como comisariados y fue cuando preguntamos quien quería vender; y los que venían pensaban que iban a vender a manos llenas.

Comunero AM. Anteriormente de mí, vinieron a vender como tres personas y no quedaban satisfechas porque no era venta, y bueno no digamos que es gran venta pero digamos que es más que anteriormente. Ellos se bajaban pero decían que era perdida para ellos y como sea me fui aguantando me fui aguantando. Hubo un día que vendí 8 pesos, que 100 que 200 pero hubo un día que llegue a vender 600 pesos y yo dije pues ya la hice. Pero aun así me llevaba mi comida y pues yo le decía (Comunero JH) ya me quiero bajar ya no quiero subir a vender pero él me decía (Comunero JH) hay usted sabe por eso este proyecto nunca ha subido porque todos queremos llegar a la de primeras sacar provecho, y entonces yo decía-¿qué hago?, decía Comunero JH ahhh!!! Pero eso si le digo que yo me voy a subir a alguien a vender porque aquí se necesita porque el turista (bueno uno que otro) llega y lo que busca es comida y no puede quedarse sin nadie. Y yo dije ¿Qué hago? Estoy perdiendo ¿cómo le hago? Pero el me clarineaba como no se imagina, y bueno pues yo dije ni modo me tendré que aguantar

¿Usted antes trabajaba en casas?

Comunero AM. Si, cocinaba y limpiaba porque yo soy viuda y los tuve que sacar adelante, me quede con cuatro hijos yo tenía 25 años siempre he tenido que trabajar

¿Y le ha servido lo que aprendió de su trabajo?

Comunero AM. Pues como le digo, si me ha costado porque no ha sido ¿cómo le diré?, no desde el principio hemos sacado ganancias, pero ahí vamos ahí vamos no deja muchas ganancias, no ha dado el salto, pero ahí vamos

¿Aparte de la cocina qué otra cosa hace?

Comunero AM. Aseo los baños y bueno les ayudo aquí a lo que me mandan, a quitar los tocones, que pintar allá en el puente colgante. Entre semana ayudamos a recolectar la basura a seleccionarla, limpio los tlecuiles, me llevo la ceniza y la pongo en los caminos donde hay hoyos porque con el agua se endurece

¿Cómo aprendió esto del ecoturismo?

Comunero AM. Bueno nos falta mucho pero bueno pues hemos ido a cursos

¿Usted fue al diplomado? No

Comunero JH. A penas fueron a una capacitación de turismo de naturaleza aquí en San Martín Puebla es que este lugar forma parte de Puebla, estamos en los límites de Puebla, aunque pertenece a los bienes comunales de Amecameca, lo cual es benéfico y a la vez contraproducente porque hay ciertas instituciones que nos abren las puertas y otras no, tu eres del Estado de México. El Estado de México aunque somos de allá no te puedo echar la mano porque estas en Puebla pero hay cosas que si como esta que está formada por los grupos productivos del Iztla- Popo que son varios ejidos

¿Y cuanto dura el curso?

Comunero AM. Bueno yo nada mas he ido un día, esto duro dos horas .También fuimos a una visita allá a los Tuxtlas

¿Y qué les pareció esto de los Tuxtlas?

Comunero AM. No pues muy interesante, no le voy a decir que aprendí todo pero si algunas cosas

¿Todos van a curso? O ¿se van rolando?

Comunero JH. Bueno la idea mía es que todos se vayan capacitando, es más yo no quiero ir ya a tomar cursos la idea aquí es que todos se nos vaya quitando lo rústico pero bien hechecitos, que se nos vaya quitando a todos no quiero protagonismo, no

quiero saber todo, la idea es que todos aprendan. La idea es que los que vayan a curso vengan y lo compartan con los demás aunque luego vienen y dicen estuvo bonito el curso, pero yo les digo pues que aprendieron y pues ya me dicen aprendí estoy la otra es que lo que aprendamos que lo llevemos a cabo

Yo siempre he dicho si vamos a vender ecoturismo hay que vender lo que es y no engañemos a la gente, yo ya les dije a estos canijos si es así mejor cambiémosle el nombre a centro turístico cualquiera, pero si es ecoturismo realmente queremos ecoturismo.

Y a usted ¿Quién le enseñó esto de separar la basura o algunas cosas de ecoturismo?

Comunero AM. Bueno aquí es él (Comunero JH) el que me ha enseñado, si porque de hecho yo anteriormente, bueno porque la costumbre es de echar todo junto y pues él me regañaba y me decía NO, además luego yo también quemaba la basura y él (Comunero JH) no ves que estamos impactando debemos de cuidar aquí y pues si aprende uno. No pues si tienes razón ya yo fui empezando a separar la basura.

¿Qué se hace con la basura?

Comunero AM. Todavía la bajamos

Comunero JH. Bueno la idea aquí cuando hable con el comisariado para hacer un sendero didáctico sobre el camino principal hay como una glorieta y hacer un estacionamiento de autobuses para que con la composta y lombricomposta para traer escuelas para enseñar cómo cuidar el medio ambiente.

Comunero AM. Mire la basura de plástico la ha bajado el y la lleva a la empresa donde se hace la lamina, y bueno la demás la llevamos al depósito de basura; la basura orgánica como lo es lo de la verdura y la fruta, la deposito por ahí y como hay vacas se la están comiendo, pero su idea de él (Comunero JH) es que se haga composta

Y ustedes ¿qué entienden por ecoturismo?

Comunero JH. Es hacer lana sin impactar, es sacar ingresos sin impactar al contrario mejorar más que nada eso de equilibrar.

¿Antes a que te dedicabas?

Comunero JH. Tenía un taller de bicicletas pero antes era yo era chofer. Cuando me vine para acá solo venia los domingos veníamos a hacer faenas y luego ya le brincamos a sábados bueno luego ya hubo la oportunidad de sacar un apoyo de la Comisión Nacional Forestal para meter la manguera y ya luego de ahí le dimos el arranque y luego de ahí diario diario diario, y pues por lo menos ahorita genera algunos ingresos ya no podemos decir que trabajamos gratis, poco pero ya hay, pero ya podemos decir poco a poquito.

¿Cómo se reparten los ingresos?

Comunero JH. Si hay se les da y si no pues nada, primero los gastos y luego ya.

Comunero AM. No repartimos todo, es una parte a fuerza debe de quedar un colchoncito para lo que se ofrece como para la lamina que compran, clavo, alambre y de ahí lo pagan

¿Puede entrar cualquier comunero?

Comunero AM. Pues no necesariamente, aquí vienen los hijos de comuneros, la hermana o la esposa pero también hay pleitos entre nosotros de que si no es así, yo creo que también tienen derecho los hijos pero luego hay problemas. Pues yo creo que también tienen derecho los hijos de comuneros, pero muchos no lo ven así.

Comunero JH. Pues lo único que se les pide es que hagan su faena para poder vender es que hagan su faena aunque luego bien o mal vienen.

Yo se que tu eres el presidente del proyecto Apatlaco pero quisiera saber ¿Qué otras funciones haces además de ser el representante en la asamblea de comuneros?

Comunero JH. Aquí le hacemos todavía de todo me ha tocado lavar los baños, asearlos, y como teníamos campamentos les decía que ya tenemos que dar otra imagen del servicio, o sea antes no era tanto pero ahora hemos estado creciendo, por eso los baños temprano deben de estar abiertos para el campamento, antes de que llegaran estos dos niños yo ya los había aseado porque bueno ellos apenas empiezan a venir, además para que vean que no nada más les manda uno si no también lo hace

Comunero AM. Si lo que pasa es que yo descansa unos días porque hace mucho que no descansaba, entonces es algo que me toca a mí, pero bueno ahora le toco hacerlo a él.

Comunero JH. Bueno es si es cierto aquí todo mundo lo tiene que hacer, y algunos que no les gusta, otros lo hace bien otros no tanto pero todos los tienen que hacer. Tratamos que se rolen los puestos

Comunero AM. Aunque si nos cuesta trabajo porque algunos no les gusta hay gente que le da asco

¿Los fines de semana es cuando vienen más?

Comunero AM. Si vienen a vender una persona elotes, otra vende micheladas, chicharrones, maruchan y la otra vende elotes y esquites, y ella que vende refresco galleta y bueno y yo que vendo la comida

¿Cuántos comuneros vienen? Ag. Vienen hoy por el momento cuatro comuneros: Comunero JH, Comunero EA, yo (Comunero AM) y Comunero RS. Mire usted lo que pasa es que se les invita pero el problema que aquí la gente quiere tratar de salir temprano y estamos mal acostumbrados aquí nosotros entramos en la mañana a la 9 o las 10 pero salimos a las 8 ó 9 de la noche, a veces hasta las 10, entonces la gente no quiere así que por un sueldo de 150 que le den no aguanta, y bueno se les ha invitado pero vienen un día y ya no regresan, se rajan y bueno de apoyo nada mas vienen dos muchachos que están en el baño.

¿Cuántos cursos han ido? 3 el de cadenas productivas, el de los Tuxtlas y el de atención al cliente

Cuando tomamos un curso Comunero JH nos pregunta y qué les dijeron, lo que aprendimos no hay que echarlo en saco roto, vamos a cursos para llevarlo a la práctica y si no para que vamos

Hermana del Comunero AM, VM

¿Cuánto tiempo tiene aquí en el proyecto?

No, tengo mucho, tengo como tres meses

¿Usted como se integro a Apatalco?

VM. Pues porque es mi hermana

Comunero AM. Es que somos poquitos, porque luego voy aquí a los baños a echar un ojo, aquí al río, entonces necesitamos apoyo y así pues yo la invite.

¿Ella recibe sueldo?

Comunero AM. Sí, pero no forma parte del proyecto, ella viene conmigo y yo le doy de lo que saco, si vendo comida pues le doy y si no pues no le doy nada.

¿A qué se dedica?

VM. A tejer, vendía carpetas, o bordaba servilletas, bueno pues ya luego me invito mi hermana, y pues me vengo el sábado y a veces los domingos, y es que a veces no ha y nada de venta, en este tiempo a veces son las 6 de la tarde y no hemos vendido nada. Hace ocho días eran las seis habíamos vendido 80 pesos, si hay veces que no se vende nada.

Y usted ¿también ayuda a separa la basura?

Si a veces cuando termino y no hay gente, me salgo con mi hermana a seleccionar la basura o agarro una bolsa y ayudo a juntar la basurilla, si pues si estamos acá y queremos que progrese hay que echar la mano de lo que uno pueda para que la gente que vea que está bonito, sobretodo que esté limpio porque ellos han batallado mucho para llevarse la basura y luego son bolsonones de basura y bueno luego ya la llevan al tiradero, y bueno si es trabajo porque tiene uno que seleccionar el plástico, y la orgánica, pues si pero esperemos en dios que mejore porque ellos han sufrido mucho, por ejemplo mi hermana que invertía y ni siquiera recuperaba.

Notas de campo

Comunero CE

Actualmente trabaja en el grupo productivo de los bienes comunales en el vivero, hace un año aproximadamente.

Está integrada al proyecto Apatlaco desde hace dos años, sin embargo solo asiste los días domingos y días festivos

Capacitación tomada aproximadamente en el mes de junio 2008 tomo un curso de atención al cliente (duración 15 días)

Cuidado de la trucha impartido por la SEMARNAT (duración 2 días)

Actividades principales en el proyecto:

Apoyo a la tirolesa

En la entrada el cobro

Guisado de la trucha

Mantenimiento de sanitarios

Vigilancia de la laguna y el río

Anteriormente era costurera y trabaja en una fábrica, dejó su trabajo para integrarse como comunera.

Entra por invitación del Comunero EA

Una de las cosas aprendidas fue el aprovechamiento del trozo, somos como doctores del bosque. Aquí mis compañeros me enseñaron a aprovechar lo del bosque, por ejemplo cuando se cae un árbol, o las mismas hojas que es lo que vuelve a comer el árbol. Cuando un árbol está dañado hay que pedir permiso; vienen y lo marcan, después lo derribamos se pela la cascara, se poca, se fumiga, se hace un hoyo y se entierra, lo que sirve de abono para el bosque.

Antes estos predios se usan para el aprovechamiento del bosque, o sea la tala con permiso sin embargo ahora tenemos el compromiso de que “si le quita hay que dar, es nuestro deber reforestar”. Ahora con mi trabajo en el vivero, me doy cuenta de el trabajo que cuesta que se dé la semilla, tarda muchísimo tiempo en crecer y los cuidados que requiere, yo me siento comprometida con el bosque y por eso me da coraje que luego mis compañeros (no los de aquí) algunos del vivero no entiendan que hay que tirar la basura en su lugar y separarla, además luego los turistas no entienden.

Aquí para venir a trabajar hay que venir a hacer faena, así como tienes derecho tienes obligaciones como comunero, por eso hay que darle al bosque, hay que reforestar, si nos piden hay que ir apoyar a apagar incendios.

Nuestra idea es compartir el valor que tiene un árbol, enseñar a cuidar la naturaleza, por eso usamos solo madera muerta, ve los senderos y los puentes, también los juegos son de madera muerta, de árboles caídos, y también la leña, y esa se vende.

También tome un curso de cadenas productivas de aquí del Iztla- Popo para poder echarnos la mano en las empresas que estamos

En los dos cursos que tome del vivero me enseñaron cómo hacer la siembra directa, nos llega desde que está en la charolita, a pasarla a la tierra, los compuestos para el

abono, solo fue un día, pero el ingeniero que nos dio el curso nos dijo que nosotros íbamos a aprender más porque íbamos a ver la evolución de la planta, que cantidades le hacían bien o que la quema, nosotras le damos mantenimiento al vivero, deshierbamos, le ponemos fertilizante. Tenemos a nuestro cuidado Soyamel, Cedro, Pino Moctezuma, y Jarverio. Cuando venimos a reforestar, que es más o menos estas fechas que hace lluvia, usamos lo que tenemos en el vivero, y pues ya les decimos a nuestros compañeros como nos enseñaron y hemos aprendido.

Dentro de las cosas que he aprendido aquí es a usar la chamiza

Dentro de las cosa que he aprendido es que también les debemos enseñar a los turistas a cuidar la naturaleza, a hacer consciencia.

Dentro de la capacitación que tuvimos en atención a clientes los clientes indecisos, exigentes y conflictivos.

Y bueno yo creo que nos falta un curso de flora y fauna, y bueno historia del lugar, porque luego nos preguntan por qué viene los tiemperos hacer ritos, a dejar ofendas.

Y bueno esto de la capacitación, la debemos tomar todos porque si falta alguno, todos deben de hacer todo

Entrevista Comunero GS

“Vengo los domingos y días festivos, soy campesino siembro maíz, además soy comunero, estoy en el proyecto desde hace 5 o 6 años aproximadamente, cuando llegamos aquí estaba muy sucio, por eso aquí no hay otra cosa más que trabajo y pura faena; aquí hay mucho trabajo de nosotros aquí en Apatlaco. Aquí han venido francés, ingleses, americanos tenemos turismo nacional e internacional, es un orgullo para nosotros.”

Dentro de las actividades que realiza es cobrar la entrada principalmente, pero también le toca la vigilancia, juntar basura, limpiar los baños.

“Cuando cobro doy una explicación breve sobre donde está la cascada, sobre la venta de comida, que se vende trucha, que tenemos una tirolesa, además aquí adelante hay otros parque también les doy indicaciones porque para todos hay , porque en el curso de cadenas productivas nos enseñaron que debemos juntarnos para impulsar esto. Los cursos que he tomado atención al cliente, a saber cómo se le recibe, cómo atenderlo, yo vengo a poner mi granito de arena, aunque antes era pura faena ahora ya me pagan, porque si esto ha salido adelante es porque todos hemos puesto nuestro granito de arena. Aquí nada más hay gente trabajadora y responsable

Mi papá fue el comunero y fue quien me lo heredo, yo como comunero tengo derechos y obligaciones; aquí hay que ayudar, por ejemplo cuando se hacen las champusquisas en el monte pues tenemos que entrarle, nadie nos paga, pero si esto es de nosotros debemos cuidarlo, entrarle con la reforestación, a mí me gusta el monte esta es una maravilla, hay que cuidarlo. Esto ha salido adelante con el sacrificio.

Aquí he aprendido a tener un dialogo con diferentes personas, aquí compartimos experiencias.

Yo soy campesino, soy gente de trabajo y también me gusta convivir con la naturaleza, todos los días se recoge la basura, es una imagen que damos, por eso nos felicitan porque tenemos limpio aquí.

Aquí debemos apreciar lo que el comunero tiene para que aprenda a vivir del ecoturismo y no de otras actividades como la tala, queremos que crezca para que se valore lo que uno tiene, es una forma de explotar lo que uno tiene, los recurso naturales con los que se cuenta, también tenemos otro centro eco turístico que se llama El Encanto pero ahorita está parado.

Comunero PM lleva como 7 meses

Viene ayudar los domingos y días festivos

Es servidor público, trabaja en el vivero municipal

Yo vengo porque me ha dicho Comunero RS que esto es de nosotros y lo debemos cuidar, me gusta porque ha creado empleos para nosotros los comuneros. Yo aquí soy ayudante general, ayudo a la vigilancia, a cobrar, hacer limpieza y bueno ahora estoy aquí en la tirolesa que estoy aprendiendo.

En mi trabajo doy cursos de lombricomposta, pero a nosotros los comuneros nos enseñaron de parte de la Universidad de Amecameca, este abono nos ayuda como fertilizante para reforestar.

A mí me gusta aprender he tomado cursos por parte del municipio, me dieron un curso de mercadotecnia, el curso con el biólogo para lo de la lombricomposta, crianza de caracol.

Por ejemplo para la reforestación hay que regarlo tres días, hay que saberlos cuidar.

Pues algo importante dentro del ecoturismo es que el agua se está acabando, no hay empleo, y bueno nosotros los comuneros siempre hemos vivido del bosque, pero se está acabando, hay que cuidarlo para que no se nos vaya la vida y pues hay que aplicar el conocimiento que le sirve a la tierra, para cuidar nuestro mundo, nuestra Tierra, para eso sirven los fertilizantes orgánicos, y pues bueno lo que hacemos aquí es que esto es para el futuro, para tener un empleo, y cuidar la tierra.

Comunero RS: bueno nosotros desde la niñez nos conocemos y ahora trabajamos juntos en esto, y ahora tenemos más comunicación

AS (hijo de comunero)

Solo vengo los domingos y días festivos.

Yo trabajaba antes en la Hacienda Panoaya era cajero, también era encargado de la tirolesa y encargado de seguridad.

Bueno la tirolesa empezó a funcionar en diciembre, la capacitación y uso de la tirolesa lo aprendí en mi otro trabajo.

Siempre intento aplicar el conocimiento y practica de la carrera aquí en la tirolesa, por ejemplo la mejora continua y el justo a tiempo, aquí en el parque les he dicho algunas cosas sobre marketing para promover el parque, por ejemplo los volantes, también queremos nuestra propia página de internet, porque es un medio masivo, además si damos un buen servicio nos van a recomendar, esto de la publicidad de boca en boca.

CC (hijo de comunero)

Estudia la secundaria es hijo de comunero

Viene los domingos y días festivos

Ayuda en la tirolesa

Hace el mantenimiento del sanitario

Comunero DS

Es campesina, trabaja en el vivero, antes trabaja en el campo a hacer tortilla, al hogar, ahora trabaja en el vivero comunal. Comunera con titulo

Comunero JH. El proyecto lleva como 10 años

Entrevista Comunero JH

¿Cuándo tienen una idea, quién decide, cómo discute?

Comunero JH: inclusive cuando la tirolesa la pusimos, todos dijimos que si, una tirolesa, pero todos cuando ya la empezaron a poner empezaron a decir “nadie se va a aventar”, “no medimos el peligro” “se van a matar” nosotros ni sabemos lo que estamos poniendo, pero ya habíamos dicho todos que sí, pero yo les dije: si ya probamos, nosotros ya habíamos visto una tirolesa en Michoacán de 400 metros, y ya después que nos empezó a caer el veinte, porque nos empezaron a dar asesoría lo técnico, pues

Mario y él nos dijo, “es seguro mientras ustedes tomen las medidas y el equipo sea de calidad, no pasa nada ”

¿Cuándo alguien no está de acuerdo, cómo le hacen?

Comunero JH: La mayoría es quien decide, pero por ejemplo a un compañero no se le tomo en cuenta y se le incluyó de nuevo en la votación, pero como aquí todos ya agarramos el ritmo de trabajo.

Y por ejemplo ¿la idea de la trucha?

Comunero JH: era la idea de todos y de otro compañero de Gregorio, que dijo yo presto \$2500 y otro dijo yo presto \$1500

¿Cómo han aprendido a cuidar las truchas?

Comunero JH: bueno ahorita nos ha estado dando asesorías Sanidad Acuícola del Estado de México, esa es su función en donde venden truchas para que tengan las medidas sanitarias.

Ustedes decidieron vender truchas y después ¿los contactaron?

Comunero JH: pues más o menos, es que ya teníamos contacto con ellos, y nos dijeron cuando vendan truchas nos avisan, y así vienen cada quince días cada veinte

¿A quiénes les dieron el curso? Comunero JH: Pues a todos, bueno también mi mamá tomo el curso (Comunero AM). Bueno algo que tenemos los ejidatarios es que queremos concentrar mucha información, si yo concentrara todo, es como yo les digo esto debe de funcionar este quien este, aquí debemos ser multifuncional, así ya todos sabemos, así aunque no nos guste, aunque sea la mayor parte ya sabemos hacer de todo.

Comunero JH: yo digo que hasta como ser humano tenemos cierto declive por ciertas cosas, como dicen AC y ellos, a veces son contadores y se dedican a otra cosa, su don

es otro, tenemos algo que nos gusta, a mí me gusta la naturaleza, si lo vemos por ahí es algo que me gusta, hay compañero que han vivido de la tala y ellos nunca vieron esto para hacer negocio.

Me habías dicho que trabajaste en la tala:

Comunero JH: bueno si por necesidad, pero la tala derecha, si se da cuenta toda la madera que se utiliza no es tabla viva ya es tabla muerta, por ejemplo en los escalones para la tirolesa utilizamos un árbol que se cayó, pues lo aprovechamos pero esperamos que árbol se caiga, bueno a mí me gusta la naturaleza y cuidarla.

¿Cómo conocieron el ecoturismo? Vimos reportajes y bueno en la asamblea se hablo sobre esto y bueno ya se habían formado comisiones pero no me había metido, pero nos conocemos y todos sabemos cuáles son nuestros defectos y virtudes

¿Cómo se integro a esto del ecoturismo? En la asamblea dijeron pues quién quiere organizar el grupo de ecoturismo, y bueno si usted se ha dado cuenta somos pura gente que no estamos tan..., o sea más o menos se da cuenta que si nos peleamos y tenemos fricciones pero estamos trabajando para que este grupo funcione, aquí el que trabaja, trabaja.

¿Cómo rinden cuentas? ¿A los bienes comunales?

Comunero JH, bueno internamente al grupo si, a la comunidad todavía no

El distintivo M se logró por un chavo quien es hijo de comunero, el ayudó en ese proceso porque tiene una carrera pero él cambio , y el problema fue que quería que se le pagara y pues aquí luego no hay, para el Distintivo M se le daba para el pasaje, para un refresco pero pago no, y pues al final de cuentas aquí aprendió muchas cosas; y bueno aquí dejó el Distintivo M y aquí vino a aprender, pues se alejó y pues cada quien tiene sus metas y pues ni modo

Entrevista a Comunero ALC (secretario de los bienes comunales de Amecameca)

Notas de campo

El Comunero ALC actualmente secretario de los bienes comunales platicó acerca de la historia del grupo Apatlaco

Anteriormente Apatalco formaba parte de un grupo que gestionaba los dos parques eco turísticos El Encanto y Apatlaco, hubo problemas en la gestión y la asamblea decidió formar a parte Apatlaco.

Otorgó reglamento de los Bienes Comunales de Amecameca y Acta Constitutiva

México, D.F. a 5 de octubre 2009

DR. GERMÁN VARGAS LARIOS

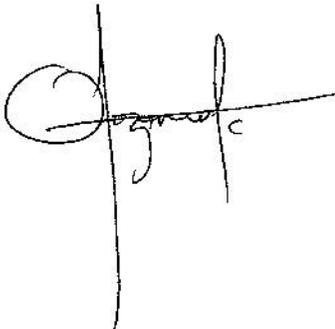
Coordinador del Posgrado en Estudios Organizacionales

Presente

Por este medio me complace informarle que he decidido liberar la idónea comunicación de resultados cuyo título es “La dimensión Aprendizaje y Conocimiento Organizacional en la Pequeña Organización Ecoturística: el caso de Apatlaco en Sierra Nevada” realizada por la Lic. Alba María del Carmen González Vega, en función de que considero cuenta con los elementos necesarios para ser defendida por la postulante al grado de Maestra en Estudios Organizacionales en el tiempo y forma que el posgrado que usted coordina decida.

Reciba por favor un cordial saludo.

Atentamente



DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

Profesor-Investigador del Departamento de Administración

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco

Unidad Iztapalapa

Posgrado en Estudios Organizacionales

Tesis para obtener el grado de:

Maestra en Estudios Organizacionales

“La dimensión Aprendizaje y Conocimiento Organizacional en una Pequeña Organización Eco turística: el caso de Apatlaco en Sierra Nevada”

Presenta: González Vega Alba María del Carmen

Director de Tesis

Dr. Oscar Lozano Carrillo

México, DF a 5 de octubre de 2009

[Handwritten signature]
19-NOV-07
[Handwritten signature]