
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**RACIONALIDAD(ES) EN UNA ORGANIZACIÓN
COMUNITARIA Y SU ENTORNO**

El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo



TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA

JESÚS MANUEL RAMOS GARCÍA



DIRECTORA DE TESIS
DRA. MARÍA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA
FLORES

Ciudad de México, Marzo 2016.

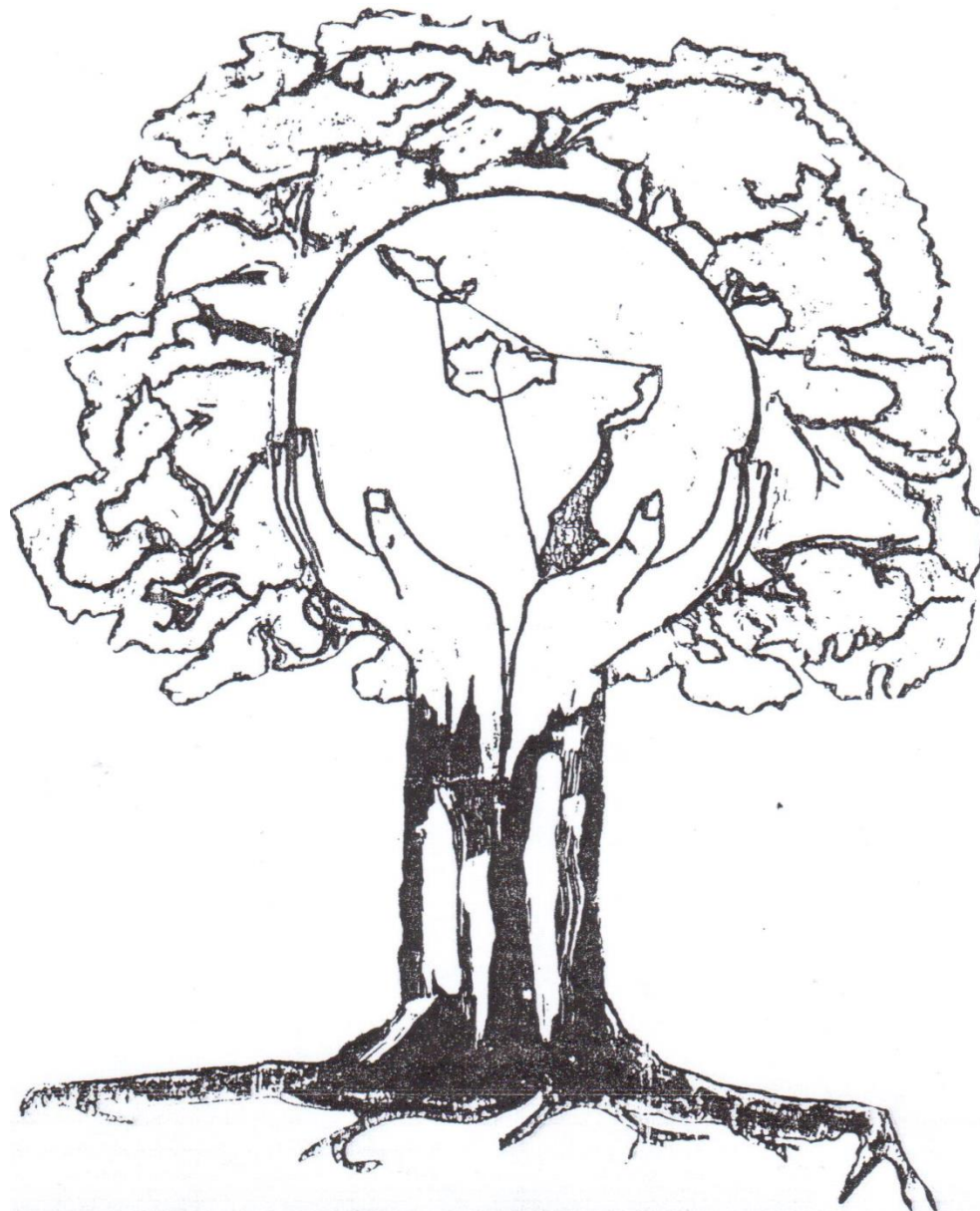
Eso que llaman comunalidad...

“Somos **comunalidad**, lo **opuesto a la individualidad**, somos **territorio comunal**, no propiedad privada; somos **compartencia**, no competencia; somos **politeísmo**, no monoteísmo. Somos **intercambio**, no negocio; **diversidad**, no igualdad, aunque a nombre de la igualdad también se nos oprima. Somos **interdependientes**, no libres. Tenemos **autoridades**, no monarcas. Así como las fuerzas imperiales se han basado en el derecho y en la violencia para someternos, en el derecho y en la concordia nos basamos para replicar, para anunciar lo que **queremos y deseamos ser**”

Martínez Luna Jaime, intelectual zapoteco, 2010.

ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD DE IXTLÁN DE JUÁREZ, OAXACA

Figura 1: Cosmovisión¹ Comunitaria y Comunalidad de Ixtlán de Juárez,
Oaxaca



Fuente: Ixtlán, (s/f)

¹ El término cosmovisión es una adaptación del alemán *Weltanschauung* (“observar el mundo”), expresión acuñada por Wilhelm Dilthey (1914), miembro de la escuela de la hermenéutica, quien argumenta que la experiencia vital está fundada –no sólo intelectual, sino también emocional y moralmente- en el conjunto de principios que la sociedad y la cultura en la que se había formado.

AGRADECIMIENTOS...

Que contradictoria a veces resulta nuestra vida en SOCIEDAD, bueno la hacemos o construimos, como lo es el caso de estas palabras de agradecimiento que figuran en primer orden en este trabajo de investigación, pero al final son las últimas en las que debe uno reflexionar y escribir, sin ser así principio universal. Pero soy honesto, para mi caso éstas surgen en una etapa intermedia cuando veía, aunque muy lejos aún, iluminación e inspiración para la integración y redacción del trabajo final, situación que denota la condición humana afectiva, emotiva pero también del lado del proceso de investigación un camino complejo, no lineal, emotivo, un ir y venir en todas y cada una de sus partes.

Pero bien, el primer agradecimiento lo hago a la educación pública, y en particular a cada una de las instituciones educativas, que gracias a esta fortuna puedo hoy seguir formando mi conocimiento. Al CONACYT, en su modalidad de Posgrados de Calidad lo cual nos permite el beneficio económico durante el proceso de formación doctoral.

A la Dra. Tere (María Teresa Montoya Flores), mi directora de tesis, por su valiosa conducción, orientación y acompañamiento en todo este proceso, que con sus reflexiones, observaciones y recomendaciones logramos llegar a buen término, y por supuesto, al Dr. Toño (Antonio Barba Álvarez), por compartirme sus conocimientos e indicarme recomendaciones y observaciones precisas y extensas en el abordaje de nuestro proceso de investigación, y en donde encontré motivación para ir más a profundidad y cuestionamiento de la investigación.

A la comunidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, por permitirme conocer una parte de su Organización Comunitaria de Ecoturismo, que con mucho trabajo, esfuerzo, solidaridad, compromiso y dedicación han construido a lo largo ya de veinte años; y compartido sus saberes tradicionales y formas de vida comunitaria.

Y a todos mis familiares, amigos y compañeros que en cada momento me brindaron su apoyo para mantenerme en camino para lograr la culminación del presente trabajo de investigación doctoral.

A todos muchas gracias...

Índice General	Págs.
Índice de Figuras	9
Índice de Tablas.....	10
Introducción General	12
Primera Parte: Construcción del problema de investigación	19
Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación	19
1.1 Construcción y planteamiento del problema de investigación	19
1.2 Objetivos de Investigación	32
1.3 Preguntas de Investigación.....	33
Segunda Parte: Discusión Teórica y Referentes Teóricos	35
Capítulo 2. Organización y Sociedad, el gran binomio. Una perspectiva desde la complejidad	36
2.1 Importancia del estudio de los vínculos y tensiones de organización y sociedad	36
2.2 Pero en realidad ¿Qué es la SOCIEDAD? Una perspectiva desde la complejidad en el ámbito organizacional.....	38
2.3 La SOCIEDAD en la Organización. Más allá de sus bases y pertenencias	40
2.4 La Organización en la SOCIEDAD. La reivindicación con lo social	45
Capítulo 3. Organización, Organizaciones Comunitarias y su Forma de Organización	52
3.1 Organización y Organizaciones Comunitarias.....	52
3.2 Organizaciones Comunitarias: algunas características de su forma de organización. 54	
3.2.1 Miradas disciplinarias, o discursos sobre comunidad.....	58
3.2.2 Organización Comunitaria. Generalidades, contexto y propiedades organizacionales	67
3.2.2.1 Características e identidad de las Organizaciones Comunitarias	71
3.2.4 La Organización Comunitaria desde la perspectiva organizacional.....	73
Capítulo 4: Formas y/o modelos de Organización, y Estructuración de las Organizaciones	74
4.1 ¿Formas o modelos de organización?	74
4.2 Estructuración de las organizaciones.....	78
4.3 Las diversas formas de organización reconocidas en los Estudios Organizacionales 83	
4.3.1.1 El modelo organizacional taylorista-burocrático, conocido como organización moderna o burocrática (1900-1970).....	85
4.3.1.2 El modelo organizacional flexible, conocido como organización postmoderna (1970-hasta nuestra actualidad)	88
Capítulo 5. Racionalidad en las Organizaciones	95

5.1 Razón y Racionalidad. Algunas discusiones	95
5.2 ¿Son racionales las organizaciones?	100
5.3 Racionalidades en particular en el pensamiento organizacional	106
5.4 Discusiones finales de racionalidad, hacia la meta-racionalidad social	108
Capítulo 6. El contexto y/o entorno organizacional en las organizaciones	109
6.1 El estudio del contexto y/o ambiente en el pensamiento organizacional	111
6.2 Naturaleza e importancia del contexto o entorno organizacional en las OCs	112
6.3 Elementos o condiciones del contexto o entorno organizacional.....	116
6.4 El contexto organizacional general-no inmediato en las OCs.....	117
6.5 El contexto organizacional específico-inmediato en las OCs	120
6.6 Los momentos de la influencia o importancia del contexto o entorno organizacional en las organizaciones	121
6.7 La interiorización y/o asimilación del contexto o entorno organizacional en la organización	123
Capítulo 7. Ecoturismo y OCs, un análisis crítico para su gestión	126
7.1 El origen del ecoturismo, diversas definiciones, fines e importancia	128
7.2 Los Actores Sociales del Ecoturismo y sus diversas orientaciones.....	134
7.3 Contradicciones y paradojas, e implicaciones socioculturales.....	147
Tercera Parte: Metodología de la Investigación y Marco metodológico	154
Capítulo 8. ¿Qué ruta, qué método, qué técnicas de investigación utilizar para la búsqueda de conocimiento?	155
8.1 ¿Qué ruta metodológica o método debemos seguir?	155
8.2 La prioridad del método cualitativo en el escenario organizacional	156
8.3 La metodología cualitativa y el método etnográfico	159
8.4 El estudio de caso, método privilegiado en los Estudios Organizacionales, y sustancial para la descolonización del conocimiento	160
8.5 El estudio de caso y su relación con la etnografía.....	163
8.6 Herramientas o instrumentos de investigación.....	165
8.7 Análisis y manejo de datos	170
8.8 Diseño de la investigación	172
8.9 El desarrollo y curso de la investigación	175
8.10 Herramientas de investigación utilizadas	178
8.11 Análisis cronológico de periodos de cambio en la organización en términos de racionalidad	181
Cuarta Parte: Estudio de Caso. Racionalidad(es) en la Organización Comunitaria y su Entorno.....	183

Capítulo 9. El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo del Estado de Oaxaca	183
9.1 ¿Organización, la organización o lo organizado?.....	184
9.2 Antecedentes históricos de la Organización de la Comunidad y/o el Desarrollo de la Comunidad	186
9.2.1 Contexto histórico práctico y teórico de la Organización de la Comunidad y/o Desarrollo Comunitario	189
9.2.2 La Organización de la Comunidad y/o Organizaciones Comunitarias en América Latina y México.....	199
9.2.2.1 El Contexto Histórico de América Latina	199
9.2.2.2 El Contexto Histórico de México.....	201
9.2.2.2.1 Formas de organización de las comunidades y de las OCs forestales	216
9.3 Estudio de Caso: Ecoturixtlán Shiaa Rua Via SPR de RI, Organización Comunitaria de Ecoturismo de Ixtlán de Juárez Oaxaca	219
9.3.1 Antecedentes históricos de la Organización de la Comunidad y OC's en el Municipio de Ixtlán de Juárez Oaxaca.	220
9.3.1.1 Antecedentes Históricos en el Estado de Oaxaca.....	220
9.3.2 Antecedentes Históricos en Ixtlán de Juárez Oaxaca.....	226
9.3.2.1 Generalidades de la comunidad de Ixtlán de Juárez Oaxaca.....	226
9.3.2.2 Antecedentes generales de la Organización de la Comunidad y OCs.....	228
9.3.2.3 Organizaciones Comunitarias de Ixtlán de Juárez Oaxaca, escenario de lo comunitario organizacional	235
9.3.2.4 Antecedentes de Ecoturixtlán.....	238
9.3.2.5 Análisis de datos y resultados en relación a nuestro objeto de estudio	242
9.3.3 Racionalidades de la Organización Comunitaria de Ecoturismo y su entorno: Ecoturixtlán Shiaa Rua Via	243
9.3.3.1 Primera etapa (1950-1995). La organización de la comunidad para conformar OCs, antecedentes de la OCE	244
9.3.3.1.1 La organización de la comunidad y sus primeras OCs.....	244
9.3.3.1.2 Hacia la construcción de la forma de organización y estructuración de la organización a partir de la organización comunal-legal.....	248
9.3.3.1.2.1 La estructuración simple de la organización de la comunidad y de las OCs.	258
9.3.3.1.3 Contexto o entorno organizacional de la organización de la comunidad, y en sus inicios de las OCs	262
9.3.3.1.4 Pilares o elementos esenciales de la organización de la comunidad y sus OCs	269
9.3.3.2 Segunda Etapa (1996-2003). Surgimiento y nacimiento de la Organización Comunitaria de Ecoturismo: ECOTURISMO SHIAA RUA VIA	275
9.3.3.2.1 Los inicios de la construcción de la Organización Comunitaria de Ecoturismo: Bases, Principios, Fines y Actividades	275
9.3.3.2.2 La forma de organización inicial -Comités de Ecoturismo	281

9.3.3.2.3 El contexto o entorno organizacional en su etapa inicial	294
9.3.3.2.4 La importancia de los actores comunitarios y organizacionales, los fundadores y su cosmovisión comunitaria	301
9.3.3.2.5 Los conflictos o problemáticas organizacionales iniciales en el marco de racionalidades.....	302
9.3.3.3 Tercera Etapa (2004-2009) Construcción y operación de un esquema empresarial en la OCE: ECOTURIXTLÁN SHIAA RUA VIA SPR de RI. Momento crucial de modificaciones y/o cambios	303
9.3.3.3.1 La organización empresarial de la OCE –ECOTURIXTLÁN SHIAA RUA VIA SPR DE RI: características, actividades, objetivos, principios y elementos.....	304
9.3.3.3.2 La forma de organización bajo el esquema empresarial en la OCE	304
9.3.3.3.3 La OCE con respecto a su constitución legal y régimen de responsabilidad –SPR de RI-.....	308
9.3.3.3.4 La importancia de la funcionalidad y rentabilidad económica de la OCE	312
9.3.3.3.5 La forma de organización empresarial-legal-comunitaria de la OCE	316
9.3.3.3.6 La configuración estructural <i>burocracia maquinal y profesional</i> ante el esquema empresarial-legal-comunitario de la OCE.....	324
9.3.3.3.7 El contexto o entorno organizacional de la OCE y sus influencias	328
9.3.3.3.8 Problemáticas organizacionales derivadas de la modificación y/o cambio de la forma y estructura de la OCE en términos de las racionalidades, el momento crucial....	337
9.3.3.4 Cuarta Etapa (2010- 2015). Estado actual de la Organización Comunitaria de Ecoturismo: ECOTURIXTLÁN SHIAA RUA VIA SPR DE RI.	338
9.3.3.4.1 El estado actual de la Organización Comunitaria de Ecoturismo.....	339
9.3.3.4.2 La consolidación de la forma y estructura de organización empresarial-legal-comunitaria por competencias	343
9.3.3.4.2.1 La configuración estructural <i>burocracia maquinal y profesional</i> ante el esquema empresarial-legal-comunitario de la OCE	356
9.3.3.4.2.2 El cambio continuo de administradores en el esquema empresarial	361
9.3.3.4.3 El contexto o entorno organizacional actual y sus influencias	364
9.3.3.4.3.1 El ecoturismo en Oaxaca, un mercado con crecimiento exponencial	367
9.3.3.5 Problemáticas organizacionales actuales de la OCE. Retos y desafíos	374
 Conclusiones... El llamado de la Organización de la Comunidad y de las OCs.	379
 BIBLIOGRAFÍA.....	388

Índice de Figuras

Figura 1: Cosmovisión Comunitaria y Comunalidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca	3
Figura 2: El Campo Organizacional desde la Perspectiva Teórica	21
Figura 3: Planteamiento del problema de investigación.....	26
Figura 4: Situaciones problemáticas expuestas en las OCs con su entorno. Cuatro versiones o estados situacionales	30
Figura 5: La SOCIEDAD en la organización	43
Figura 6: La Organización en la SOCIEDAD	46
Figura 7: Organización-SOCIEDAD, una perspectiva organizacional compleja	51
Figura 8: Definición de Organizaciones Comunitarias	69
Figura 9: Forma de organización, y variables estructurales.....	77
Figura 10: Contexto/Entorno Organizacional.....	118
Figura 11: Interiorización, influencia y asimilación del contexto o entorno organizacional	124
Figura 12: Actores Sociales del Ecoturismo	136
Figura 13: Estrategia de la investigación del estudio de caso	177
Figura 14: Mapa conceptual de análisis	183
Figura 15: Cosmovisión Comunitaria y Comunalidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca.....	232
Figura 16: Estructura de las Organizaciones Comunitarias en Ixtlán de Juárez Oaxaca.	237
Figura 17: Forma de Organización Comunal-Legal de la comunidad	251
Figura 18: Reparto de Utilidades de las OCs productivas de Ixtlán.....	258
Figura 19: Pilares fundamentales de la Organización de la Comunidad y sus OCs	270
Figura 20: Logotipo de Ecoturismo Shiaa-Rua-Via, en sus inicios.....	280
Figura 21: Organización Comunal por Comités de ecoturismo	283
Figura 22: Estructura Organizativa bajo el Esquema Empresarial de la OCE	307
Figura 23: Estructuración y Forma de Organización Legal –SPR de RI-	310
Figura 24: Estructura organizacional empresarial-legal-comunitaria de la OCE.....	311
Figura 25: Logotipo de la OCE de 2004-2009	317
Figura 26: Organigrama Funcional de la OCE	344
Figura 27: Logotipo actualmente utilizado por la OCE	345
Figura 28: Forma de organización y estructuración actual de la OCE	349
Figura 29: Regiones Ecoturísticas en el Estado de Oaxaca	369
Figura 30: Localización de Proyectos Ecoturísticos en la Región de la Sierra Norte de Oaxaca.....	370

Índice de Tablas

Tabla 1: Variables estructurales de las formas de organización	78
Tabla 2: Partes fundamentales de la organización	79
Tabla 3: Dimensiones de las configuraciones estructurales	80
Tabla 4: Modelos Organizacionales	90
Tabla 5: Racionalidades en el pensamiento organizacional	108
Tabla 6: Naturaleza del Contexto o Entorno Organizacional	115
Tabla 7: Dimensiones o condiciones del Contexto o Entorno Organizacional	116
Tabla 8: Contradicciones y paradojas del ecoturismo, como unión de Ecología y Turismo	150
Tabla 9: Implicaciones socioculturales del ecoturismo.....	151
Tabla 10: Criterios de confiabilidad en la investigación cualitativa.....	166
Tabla 11: Diseño y Metodología de la Investigación	176
Tabla 12: Principios y características del desarrollo de la comunidad	188
Tabla 13: Elementos organizacionales en el Desarrollo de la Comunidad.....	191
Tabla 14: Definiciones de Desarrollo de la Comunidad	192
Tabla 15: Programas de desarrollo comunitario y formas de ejecución.....	194
Tabla 16: Programas de Desarrollo de la Comunidad en diversos países	195
Tabla 17: Antecedentes históricos de los referentes teóricos de la Organización de la Comunidad	197
Tabla 18: Programas de Desarrollo Comunitario en América Latina.....	200
Tabla 19: Empresas Ejidales promovidas por el FONAFE	210
Tabla 20: Clasificaciones de las EFC.....	218
Tabla 21: Número de Comunidades Rentistas y EFC en México, comparado con los permisos forestales, 1992	218
Tabla 22: Características principales de la Organización de la Comunidad y sus Racionalidades	247
Tabla 23: Número de empleos generados por la UCFAS	257
Tabla 24: Características de la Forma de Organización y Estructuración Simple, en el marco de sus Racionalidades	261
Tabla 25: Características del Contexto/Entorno Organizacional de la organización de la comunidad y en sus inicios de las OCs, en la primera etapa (1950-1995).....	271
Tabla 26: Pilares fundamentales de la Organización de la Comunidad y sus OCs	274
Tabla 27: Características de la OCE, Ecoturismo Shiaa Rua Via, en el marco de sus racionalidades	280
Tabla 28: Características organizacionales de la forma de organización por Comités y su estructura simple, en el marco de sus racionalidades.....	292
Tabla 29: Características del contexto/entorno organizacional en la etapa inicial y sus racionalidades	298
Tabla 30: Gestión de Recursos Económicos por parte de la OCE	314
Tabla 31: Características organizacionales de la OCE bajo el esquema empresarial en el marco de sus racionalidades	315

Tabla 32: Beneficios e impactos de la OCE bajo el esquema empresarial	319
Tabla 33: Características organizacionales en el marco de sus racionalidades en la forma de organización empresarial-legal-comunitaria de la OCE	326
Tabla 34: Características del contexto/entorno organizacional de la OCE, en el periodo del 2004-2009.....	334
Tabla 35: Características organizacionales de la forma de organización del estado actual de la OCE en el marco de sus racionalidades.....	342
Tabla 36: Características organizacionales de la OCE en su estado actual en el marco de las racionalidades.....	358
Tabla 37: Número total de proyectos de ecoturismo en el Estado de Oaxaca en el 2015368	
Tabla 38: Características del contexto/entorno organizacional del OCE en su estado actual en el marco de sus racionalidades	371

RACIONALIDAD(ES) EN UNA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y SU ENTORNO²

El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo

Introducción General

En las últimas décadas, hemos sido testigos de las diversas desatenciones y/o deficiencias del capitalismo y colonialismo³ en ciertos sectores de la sociedad; derivado de un proceso civilizatorio de la modernidad que se ha fundado en principios preponderantemente de racionalidad económica e instrumental que han moldeado las diversas esferas del cuerpo social, *principalmente las organizaciones*⁴: los patrones tecnológicos, las prácticas productivas, la organización burocrática y los aparatos ideológicos del estado (Leff, 2013). Situación por la cual los grupos o clases marginadas que resultan afectadas emprenden, después de sus experiencias en particular, *formas asociativas de auto-organización* particulares a su contexto social, económico, cultural, político, geográfico y natural, para hacer frente a ciertas necesidades que les son propias y comunes; ello ante la incompetencia del Estado como del mercado –empresas privadas-, en relación al cumplimiento de dichas funciones como alteración del tejido social y su desvinculación con la sociedad.

Tales formas alternativas de organización que la sociedad ha adoptado se presentan como movimientos sociales, organizaciones sociales, civiles, organizaciones cooperativas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, organizaciones familiares, locales, regionales y organizaciones

² La presente investigación tiene su antecedente, y continuidad parcial, de la comunicación idónea de resultados realizada en el mes de marzo del 2014, derivado de la modalidad de estudio del Plan Integral de Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales, en la cual se pretendía estudiar en un inicio la “Estrategia e implicaciones organizacionales, ante eventos críticos en las Organizaciones Comunitarias”.

³ Al referir desatenciones y/o deficiencias (vistas como injusticias en un sentido más duro), no negamos las condiciones de producción social, económicas y políticas favorables y, hasta ciertos puntos eficientes que se han generado con el capitalismo y colonialismo para la sociedad en general, afirmando con ello que el capitalismo nace de las utopías.

⁴ Organizaciones de todo tipo, públicas, sociales, y sustancialmente privadas. Tanto en su organización per se, como unidad y forma social, en su proceso o acto organizativo y estructura o actividad organizativa.

comunitarias (de aquí en adelante denominadas OCs), siendo estas últimas el objeto de nuestra investigación.

Actualmente las OCs se han convertido en un sendero trascendental a través del cual un sector particular de la sociedad, la población-comunidad, satisface sus necesidades colectivas, implicando con ello que al no tener los conocimientos técnicos y administrativos de las actividades a realizar -su acción organizada-, adoptan y adaptan formas de organización particulares que debemos conocer y dar a conocer, apegadas a sus tradiciones, costumbres, instituciones y formas de organización comunitaria ancestrales y prístinas de su cultura indígena, centrando su asociatividad de forma voluntaria, activa y autogestionaria, con espíritu de lucha, de protección, de cansancio de haber sido objetos de ideas capitalistas, y que son influidas de acuerdo a su contexto y entorno en que se desarrollan y, en donde deben convivir, lidiar y asimilar con una diversidad de racionalidades, multiracional, distintas a las suyas y generalmente contradictorias.

Por lo que su operatividad y sobrevivencia cotidiana, al no tener del todo sistematizadas sus formas de organización, instituciones y conocimientos tradicionales comunitarios, y no ser éstos afines a la coordinación y organización, así como de no perseguir u obtener fines lucrativos principalmente, sino por lo contrario el bienestar de la sociedad y contribuir al desarrollo integral de la misma, y nutrirse de relaciones voluntarias de carácter comunitario (otras racionalidades); se torna compleja e incierta, aunado a su constante enfrentamiento a situaciones o eventos críticos de incertidumbre tanto de origen interno como externo, donde se pone en riesgo la continuidad de la organización en términos normales (o ideales), y mantener así sus características particulares sin alterar su naturaleza y tejido social. Aspectos que ilustran un escenario altamente complejo, ambiguo e incierto, por lo que ante ello, es sustancial su estudio, análisis y comprensión desde un enfoque organizacional de, cómo en la vida cotidiana organizacional, al mantener una fuerte interacción e interdependencia con su entorno que es multiracional contradictorio y diverso, pero donde se privilegia una racionalidad económica e instrumental derivado de la instrumentalización global del capitalismo (Horkheimer,

2002:10), los actores organizacionales que las conforman, abordan, asimilan, se vinculan o relacionan su toman decisiones, y ejecutan sus acciones, practicas, actividades, plantean fines y metas, bajo el marco de las multiracionalidades del entorno sin perder su(s) racionalidad(es) de origen que sustentan su forma de organización (ver figura 3).

Contexto o entorno organizacional, que inclusive en ciertas ocasiones no es del todo racional, y mucho menos se tiene una influencia o incidencia directa o determinística. Se suscita hasta el momento en que los actores organizacionales lo perciben e interiorizan dichas condiciones, asimilando y, posteriormente, bajo un proceso racional objetivo y/o subjetivo o irracional, actúan o responden de forma individual u organizacional ante dichas condiciones o exigencias, en relación a las estrategias respectivas para responder o influir en dicho entorno organizacional, logrando en parte la articulación respectiva con sus racionalidades y amortiguar dicho impacto, o de lo contrario tener la influencia directa. Si bien, en términos teóricos podemos referir un impacto o influencia hacia la organización, se debe tener presente en términos prácticos la forma particular de influencia en la organización, en tanto su funcionamiento organizacional, como objetivos, deberes, actividades, estructuras, forma de organización, principios y valores, y después de ello valorar el cambio en términos de las racionalidades de la organización, donde los impactos pueden ser fuertes o disminuidos, para bien o mal de la organización. Situaciones que se suman a las problemáticas organizacionales propias, o bien son la válvula de escape de otras, hechos de total incertidumbre no fáciles de monitorear.

Aspectos centrales para las OCs que estudiamos, al encontrar racionalidades diversas y contradictorias, en su mayor parte, y que imprimen un constante proceso de metamorfosis, en el cual el peligro se ubica ante la posible pérdida de su sentido, su riqueza organizacional, identidad, sus principios, sus racionalidades, su alteración o modificación de su estructura organizacional, todo ello logrando un

cambio organizacional como resultado⁵, más un cambio institucional comunitario que altera el tejido social, perdiendo los vínculos sociales con la sociedad. Y conformar alrededor de ello alguna de las causas por las cuáles dichas organizaciones sucumben, o transitan a seguir modelos de organización hegemónicos –isomorfismo mimético-, privilegiando la racionalidad económica, instrumental, y desapareciendo las racionalidades por las cuáles fueron constituidas, implicando con ello un proceso irreversible y fatal para la comunidad de la que son oriundas en particular, y en general para la sociedad.

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

⁵ Nos referimos a cambio organizacional como resultado, aquel cambio no planeado sino que resulto de forma accidental, inconsciente, intangible e indirecto.

Por lo cual, el objetivo del presente trabajo de investigación, con un enfoque organizacional, cualitativo y crítico, a través de un estudio de caso, pretende un análisis sobre las prácticas organizacionales en términos de sus racionalidades que tienen lugar en las OCs, mediante y, principalmente con el estudio de sus formas de organización y estructuración, en relación a su contexto o entorno organizacional, resultando éstas variables centrales en nuestra investigación, y dentro de ellas cómo se establecen, o suscitan las acciones sociales, en términos de sus decisiones, acciones, actividades, principios, metas y fines, para abordar, asimilar o vincularse con diversas y contradictorias racionalidades de su entorno en su constante interacción e interdependencia, sin perder sus racionalidades de origen y la riqueza organizacional que ello implica.

Lo anterior para que nos permita analizar las variables centrales en relación a su articulación e injerencia en el marco de las racionalidades, siendo el hilo conductor que atraviesa nuestro estudio y análisis en cada una de las variables, la(s) racionalidad(es) que subyacen en las OCs, para que no sean permeadas por las racionalidades económicas que predominan en el contexto o entorno organizacional (ver figura 3). Situación, que exige una revisión teórica, metodológica y empírica o práctica, que nos permita lograr dichos objetivos y preguntas de investigación, como ampliar nuestros conocimientos sobre las OCs de acuerdo a su realidad organizacional en la que habita, opera, pertenece y con la cual debe colaborar. Por lo cual para lograr todo lo anterior, el presente trabajo de investigación doctoral considera sustancial la integración de un marco teórico nutrido y fortalecido desde una perspectiva organizacional, para obtener las herramientas teóricas necesarias e indispensables para que en conjunto con nuestra ruta o estrategia metodológica podamos comprender, estudiar y analizar en el estudio empírico las racionalidad(es) de la OC y su entorno que pretendemos estudiar.

En este contexto, nuestra investigación doctoral se presenta en cuatro partes, cada una con sus capítulos y objetivos respectivos para llegar a buen término la

investigación. La primera parte comprende la forma en que se construyó el problema de investigación tanto en términos de evidencia empírica real o concreta como el problema teórico desde un enfoque organizacional, ubicando el planteamiento del problema, los objetivos y preguntas de investigación como ejes rectores. Para la segunda parte se comprenden una serie de capítulos que sustentan los referentes teóricos que guían y permiten el desarrollo y abordaje final de nuestra investigación, desde las bases teóricas en general de las organizaciones per se, como en particular de las OCs y su forma de organización, para comprender en último término la naturaleza o actividad que realiza la misma, el ecoturismo, y como esta permea el funcionamiento y racionalidades de la organización; todos bajo la integración de una mirada organizacional y crítica que sigue nuestra orientación. En una tercera parte se desarrolla la ruta o estrategia metodológica a seguir, argumentando la pertinencia de la metodología cualitativa y optando como método en particular el estudio de caso, abordando los instrumentos de investigación utilizados en relación a nuestro objeto real de investigación, la Organización Comunitaria de Ecoturismo (de aquí en adelante OCE), como de nuestro objeto de estudio, la(s) racionalidad(es) de la OCE y su entorno. Y como cuarta parte, el análisis del caso empírico de investigación, la OCE, organización comunitaria de ecoturismo localizada en la Sierra Juárez en el Municipio de Ixtlán de Juárez, Oaxaca; en donde se tuvo apertura de realizar la investigación a partir del mes de diciembre del 2013 y culminarla en diciembre del 2015, investigación de campo y documental realizada de forma esporádica en relación a la distancia de la comunidad como de la disponibilidad de los informantes. Para este apartado se inicia con la revisión de los antecedentes en general de la organización de la comunidad a nivel mundial, para llegar al contexto nacional y local del estado de Oaxaca, como en particular de la comunidad de Ixtlán, donde figuran las primeras OCs formalmente constituidas. Con el fin de comprender la realidad organizacional histórica y donde se desarrolla la OCE, aspectos centrales en toda investigación organizacional, como en general, y en particular para las OCs, que emergen del contexto histórico, político, cultural, económico y social de una comunidad en particular. Para que posteriormente se

analicen los datos y presenten los resultados del estudio de caso, en el marco de cuatro etapas históricas donde podemos comprender las racionalidades de la OCE y su entorno, desde su origen hasta el estado actual. Para que finalmente abordemos las conclusiones de nuestra investigación.

PRIMERA PARTE:

CONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación

1.1 Construcción y planteamiento del problema de investigación

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

En las últimas décadas, independientemente de los avances económicos, políticos y sociales que se han generado con el capitalismo y colonialismo, hemos sido testigos de las diversas desatenciones y/o deficiencias que dicho sistema económico ha suscitado en ciertos sectores de la sociedad; derivado de un proceso civilizatorio de la modernidad que se ha fundado en principios preponderantemente de racionalidad económica e instrumental que han moldeado las diversas esferas del cuerpo social, *principalmente las organizaciones*: los patrones tecnológicos, las prácticas productivas, la organización burocrática y los aparatos ideológicos del estado (Leff, 2013). Situación por la cual los grupos o clases marginadas que resultan afectadas emprenden después de sus experiencias en particular *formas asociativas de auto-organización* particulares a su contexto social, económico, cultural, político, geográfico y natural, para hacer frente a ciertas necesidades que les son propias y comunes, como son: de sobrevivencia, desarrollo, infraestructura, financieras, sociales, culturales, económicas, de educación, y recientemente de seguridad, lucha y protección al medio ambiente, como a través del manejo sustentable de sus recursos naturales, entre otras; ello ante la incompetencia del Estado como del mercado –empresas privadas-, en relación al cumplimiento de dichas funciones como alteración del tejido social y su desvinculación con la sociedad.

Tales formas alternativas de organización que la sociedad ha adoptado se presentan como movimientos sociales, organizaciones sociales, civiles, organizaciones cooperativas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, organizaciones familiares, locales, regionales y OCs, siendo estas últimas el objeto de nuestra investigación. Que se agregan a la diversidad organizacional existente en la sociedad que habitamos.

Por lo tanto, y al reconocer que vivimos en un mundo organizacional perteneciente a una SOCIEDAD ambigua, compleja, heterogénea, de unión y desunión (Morin, 2000), contradictoria, divergente y convergente, desde el inicio de nuestra vida hasta la muerte; debemos reconocer también que no todas las organizaciones son iguales, que la sociedad organizacional⁶ (Presthus, citado en Etzioni, 1965:1) en la que vivimos y la cual conformamos, es bastante amplia y heterogénea, cada una con su modelo y forma organizacional particular, por lo cual el estudio de las organizaciones⁷ no debe limitarse a ciertas orientaciones, enfoques o modelos, debemos respetar la originalidad y particularidad de cada organización, estableciendo sus diferencias desde diferentes perspectivas y ángulos, como: su naturaleza, contexto local, regional, sus actores organizacionales, sus objetivos, entre otros, es decir, su realidad organizacional particular.

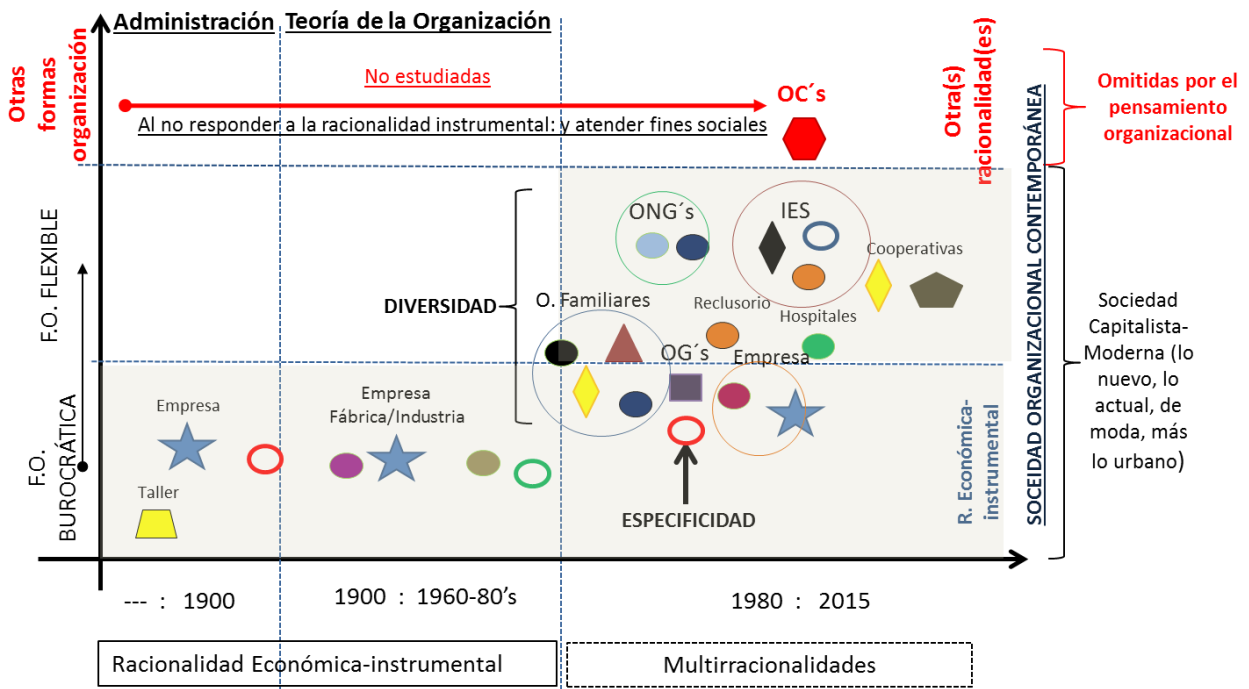
Sin embargo, analizando los estudios de la organización esto no ha sido en tal sentido. Desde la perspectiva teórica registrada en el pensamiento organizacional, tanto con la Teoría de la Organización convencional, como en parte de los EO, se ha privilegiado el estudio de organizaciones y formas de organización hegemónicas y trascendentales para la perpetuación y expansión del capitalismo, la gran empresa, quienes responden a racionalidades económicas e instrumentales, tanto en su forma de organización burocrática y flexible, que emergieron a partir de la sociedad moderna y posmoderna. Omitiendo el estudio de otras organizaciones, y formas de organización alternativas a la sociedad

⁶ Vivimos en más que una sociedad organizacional, en una SOCIEDAD, donde más allá de organizaciones hay, individualidades, grupos, organizaciones, instituciones, cultura, leyes, reglas, economía, entre otras.

⁷ El estudio de las organizaciones, no tiene y no debe tener límites disciplinarios. La inclusión de disciplinas debe ser siempre y cuando nos permita y contribuya a la comprensión de fenómeno organizacional en particular a estudiar.

actual, que responden a racionalidades distintas a las económicas e instrumentales, tales como las OCs, que existen, y tienen sus antecedentes desde antes del colonialismo, y siguen operando de forma benéfica en el siglo XXI en y para la sociedad, ilustrando que existen otras formas de organización y otras racionalidades, que ameritan ser estudiadas (ver figura 2). Sin embargo, los pocos estudios que en su momento tuvieron lugar en las décadas de los 60-80's, principalmente en Suramérica y Europa (ver a Batten, 1964 y Ander, 1981), han sido considerados de forma parcial y fuera del marco de lo organizacional, motivados para lograr el desarrollo⁸ de las comunidades en términos productivos, por lo cual surge el interés de nuestro estudio desde una perspectiva organizacional, integral y social.

Figura 2: El Campo Organizacional desde la Perspectiva Teórica



Fuente: Elaboración propia

Empero, por otro lado, es importante señalar que actualmente a nivel global existe un ambiente de creciente interés sobre su estudio y análisis, con orientaciones y fines diversos, como: antropológicos, políticos, culturales y recientemente en

⁸ Término moderno como se desarrollará en apartados siguientes

mayor número ecológicos-sustentables; con posicionados congresos internacionales de Comunalidad. Situación que no es ajena a nuestro país y, ante la importancia que se le ha dado al cuidado del medio ambiente en términos sustentables y sostenibles, dichas organizaciones son trascendentales para develar sus experiencias ante tales cometidos; siendo esta orientación, la que han seguido sus estudios, los cuales se reducen en términos descriptivos y limitados a sus orientaciones, sin pretender comprender su realidad organizacional y racionalidades (base y fundamento de sus acciones), la cual al analizar los aspectos contextuales en los cuales se desarrollan, tanto las influencias internas como externas, su práctica organizativa tradicional se ve amenazada, tanto al no tener del todo configurado su conocimiento organizacional, y articularlo con sus instituciones y organizaciones comunitarias, como al responder a fines distintos por la cuáles fueron creados, que en su mayoría siguen lógicas racionales económicas e instrumentales, influidas por las presiones gubernamentales⁹, normativas, como la incorporación de actores organizacionales con visiones distintas a las comunitarias. Situaciones que les han implicado en su momento dejar de operar, o transitar a formas de organización económicas e instrumentales, empresas, al no saber cómo enfrentar dichas presiones y problemáticas, o bien arrendarlas a la iniciativa privada¹⁰.

Preocupación que sigue nuestra investigación para develar su conocimiento organizacional comunitario y, para con ello impulsar su permanencia, asimilando la adaptación de conocimientos eurocentristas y capitalistas (racionalidades económicas, principalmente instrumentales) ajenos a sus principios, sin perder su sentido, identidad, tradición, instituciones, autoridades, costumbre milenaria, riqueza organizacional, su(s) racionalidad(es) de las que se sustentan; en otras palabras evitar la conversión natural, social y económica de comunidad a sociedad moderna-capitalista; siendo nuestra primera aproximación al estudio de sus

⁹ Tal es el caso narrado en entrevista a un trabajador de una organización comunitaria, que en cursos de capacitación impartidos por dependencias del gobierno, los orientan a formular planes de ventas para obtener más utilidades; así como impartirles cursos de capacitación sobre formas gerenciales hoteleras para el caso de las cabañas de las organizaciones dedicadas al ecoturismo.

¹⁰ Como lo ha decidido actualmente la comunidad de Santa Catarina Ixtepeji, Oaxaca; arrendar su purificadora de agua comunitaria ante problemas económicos.

problemáticas organizacionales, a través del estudio de sus formas de organización, en relación a su contexto o entorno organizacional, resultando éstas variables centrales en nuestra investigación, en relación a su articulación e injerencia en el marco de las racionalidades, siendo el hilo conductor que atraviesa nuestro estudio y análisis en cada una de las variables, la(s) racionalidad(es) que subyacen en las OCs, para que no sean permeadas por las racionalidades económicas que predominan en el contexto o entorno organizacional (ver figura 3).

En este contexto, las OCs hoy en día, son un sendero trascendental mediante el cual la población-comunidad satisface sus necesidades colectivas, siendo actualmente protagónicas y novedosas ante su importancia social, económica, política, cultural y ambiental para la sociedad en general, y la comunidad local en particular. Pero, al no contar con los conocimientos técnicos y administrativos de las actividades a realizar, adoptan y adaptan formas de organización particulares apegadas a sus tradiciones, costumbres, instituciones y formas de organización comunitaria ancestrales y prístinas de su cultura indígena, centrando su asociatividad de forma voluntaria, activa y autogestionaria, con espíritu de lucha, de protección, de cansancio de haber sido objetos de ideas capitalistas; e influidas de acuerdo a su contexto y entorno histórico, político, social, cultural y económico, en donde se desarrollan y deben convivir, lidiar y asimilar con la diversidad de racionalidades, generalmente distintas a las suyas. Situación que envuelve un hecho altamente complejo, ambiguo e incierto en su relación con el entorno; en donde dichas organizaciones tienen que enfrentarse y ajustarse ante el problema de saber cómo convivir -hacer frente o responder- y vincularse con racionalidades distintas o contradictorias a las suyas para su sobrevivencia y convivencia, sin alterar su naturaleza, riqueza organizacional, sentido e identidad, o de lo contrario sucumbir. Implicando un proceso irreversible y fatal para la comunidad de la que son oriundas en particular, y en general para la sociedad.

En este sentido, las OCs resultan de suma importancia en la sociedad organizacional, al develar y sumarse al modelo flexible de que no hay un único modelo ideal de organización, sino que la forma, identidad, racionalidades y

personalidad de organización, responden a su contexto organizacional específico, tanto cultural, social, político y económico y, para sus objetivos o finalidades para los cuáles fueron conformadas, resultando trascendental estudiar la conformación de su contexto o entorno, tanto para analizar a qué condiciones o racionalidades responden y, comprender la incidencia del entorno en las formas de organización adoptadas. Por lo que sus realidades particulares o locales tienen eco en el marco de su especificidad organizacional, tanto en términos de sus racionalidades, su configuración organizacional, su personalidad con respecto a su identidad, sus procesos y formas de operar, como en la acción social colectiva de los actores organizacionales. En tal lógica, se presenta ante una ambigüedad organizacional, al no tener del todo determinado de qué forma y en qué magnitud o nivel, ciertos factores contextuales influyen en la organización, tanto de forma conjunta como individual.

Con lo anterior, se debe precisar que empírica y teóricamente el contexto o entorno organizacional específico tiene trascendental importancia e incidencia en las formas de organización que siguen las OCs, insertando en ellas una diversidad de racionalidades (que al vivir en una sociedad capitalista o moderna¹¹, se privilegia la racionalidad instrumental que empieza a permear y superar a las OCs, ver figura 3), en donde el reto de las OCs radica en reconocerlas e interactuar, ajustarse o vincularse con ellas (no negarse o rechazarlas), desde un enfoque más social que económico, sin negar este último (ver figura 3). Situación que reconoce que la ambigüedad y complejidad organizacional que subyace en las OCs, tiene diferentes fuentes o fuerzas, contradictorias y conflictivas; por lo que es de interés comprender ¿qué pasa en las OCs en términos de sus racionalidades al interactuar con el entorno?, tornándose en una problemática organizacional compleja por diversas razones: siendo una de ellas, la presión y tensión contextual, conflictiva y contradictoria¹², que resulta del tener relación e interacción

¹¹ Etzioni (1965:1) refiere que la sociedad moderna en contraste con la primitiva, en la primera se ha dado un alto valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia.

¹² Contradictoria, al imprimir en las organizaciones comunitarias intereses económicos, funcionales e instrumentales contrarios a los que fueron constituidas. Y conflictivas al imponer su autoridad para legitimar

con su entorno, el cuál es heterogéneo y, en un mayor porcentaje compuesto por diversas instituciones gubernamentales, organismos nacionales e internacionales, las cuales hasta cierto punto consideran a las OCs como instrumentos para legitimar las acciones gubernamentales, imprimiendo en ellas, orientaciones racionales instrumentales, económicas y sustentables (visiones modernas), sin detenerse a analizar sus verdaderas racionalidades por las cuáles fueron conformadas y los intereses de la comunidad-colectividad que las conforman; aspectos que sobrepasan el discurso y racionalidad comunitaria, y que complejizan el problema de dichas organizaciones, formando un ambiente de conflicto, ambigüedad e incertidumbre, en donde al no converger o coincidir los discursos, se analizan realidades diferentes (hasta cierto punto artificiales) y no a la realidad integral (exacta).

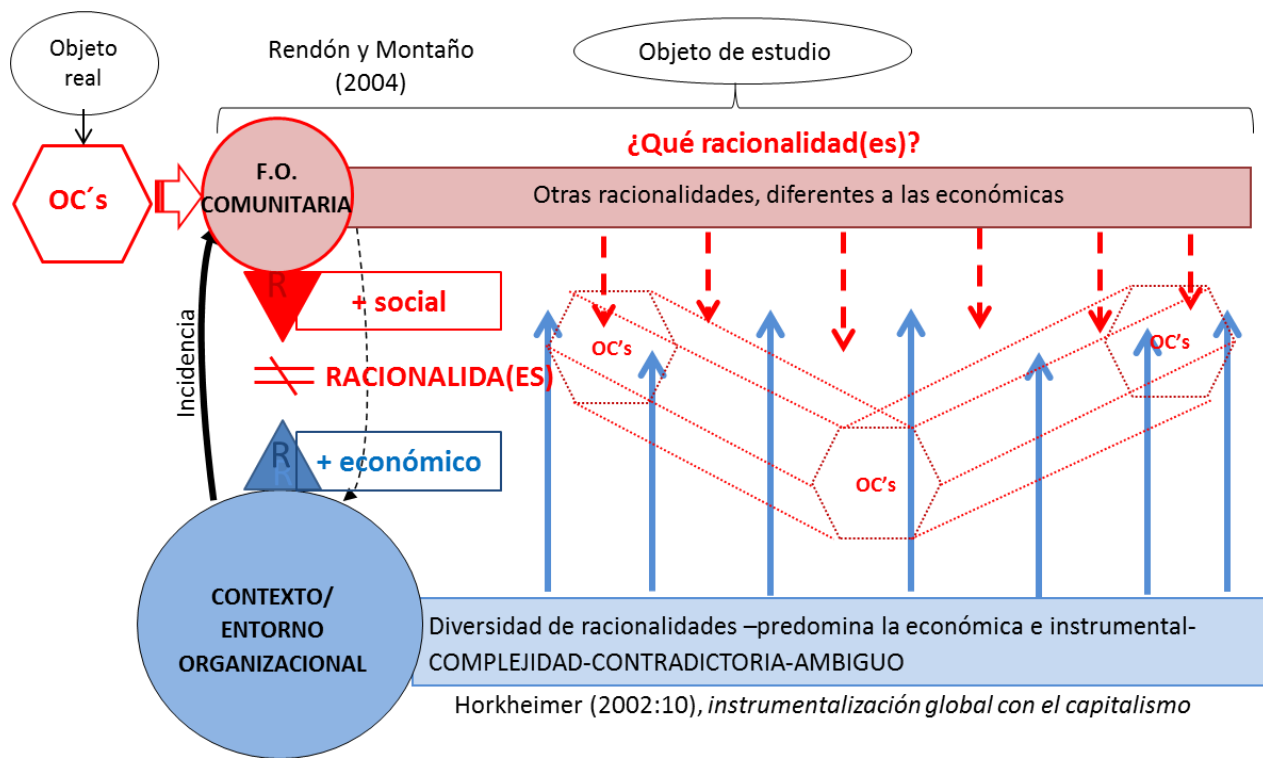
Razón por la cual la preocupación de nuestra investigación radica en conocerlas, analizarlas, y difundirlas, para comprender y enriquecer su dinámica de organización interna como externa, al ser formas de organización no estudiadas, y diferentes a los modelos hegemónicos abordados en el pensamiento organizacional, que resultan de relaciones sociales distintas, en donde no domina la racionalidad económica e instrumental, sino otras racionalidades que es necesario conocerlas, quizá las identitarias, comunitarias, sociales o las tradicionales, que reproducen valores de solidaridad, cooperación, autogestión, lo comunitario y voluntariado, resultando así complicado hablar de ellas e inclusive caracterizarlas o definir las. En este sentido, un análisis organizacional facilitará la explicación del fenómeno organizacional que anteriormente se describió, así como lograr hasta cierto punto la comprensión exacta o real, más no artificial, de las OCs, contribuyendo a la construcción de un conocimiento organizacional comunitario, que permita una mejora para su intervención.

Si bien, hemos referido en términos generales las problemáticas que enfrentan en particular las OC's, nos es preciso señalar el hecho social o el fenómeno de

a dichas organizaciones, cuando los actores no saben a qué obedecer si a las lógicas impuestas o las que siguen por ser comunitarias.

interés particular a estudiar de ellas; siendo en nuestro caso, el interés de estudiar las prácticas organizacionales en términos de sus racionalidades que tienen lugar en las OC's, mediante y, principalmente con el estudio de sus formas de organización y estructuración, en relación a su contexto o entorno organizacional, resultando éstas variables centrales en nuestra investigación, y dentro de ellas cómo se establecen, o suscitan las acciones sociales, en términos de sus decisiones, acciones, actividades, principios, metas y fines, para abordar, asimilar o vincularse con diversas y contradictorias racionalidades de su entorno en su constante interacción e interdependencia, sin perder sus racionalidades de origen y la riqueza organizacional que ello implica (ver figura 3).

Figura 3: Planteamiento del problema de investigación



Fuente: Elaboración propia

En tal situación, es de hacer notar que el contexto general que enfrentan las organizaciones comunitarias ante sus limitados estudios, no ha sido ajeno en el campo de los estudios de la organización. Si reconocemos que vivimos en un mundo organizacional, desde el inicio de nuestra vida hasta la muerte como en

una sociedad compleja y ambigua; debemos reconocer también que no todas son iguales, que la sociedad organizacional en la que vivimos y la cual conformamos, es bastante amplia y heterogénea, cada una con su modelo y forma organizacional particular, por lo cual el estudio de las organizaciones no debe limitarse a ciertas orientaciones, enfoques o modelos, debemos respetar la originalidad y particularidad de cada organización, estableciendo sus diferencias desde diferentes perspectivas y ángulos, como: su naturaleza, contexto local, regional, sus actores organizacionales, sus objetivos, entre otros.

Sin embargo, analizando los estudios de la organización esto no ha sido en tal sentido. Ya que, con la Teoría de la Organización convencional se privilegió el estudio de aquellas organizaciones y formas de organización trascendentales para la perpetuación y expansión del capitalismo, la gran empresa, que ante la crisis económica en la década de los 60's-70's dicho modelo organizacional que imperaba como la mejor forma de hacer eficientes a las empresas en términos productivos –modelo taylorista-fordista, de corte burocrático-, tuvo su decadencia¹³. Por lo que ante tales embates económicos y después de analizar que tanto las situaciones internas y externas influían en el estudio de las organizaciones, se adoptó en aquellos años el modelo de organización flexible que operaba en Japón y, junto con ello el principio del *all depends*, sustituyendo al *one best way*, en donde el principio de racionalidad instrumental ya no encajaba al considerar situaciones externas apegadas a la incertidumbre y ambigüedad, donde las organizaciones respondían ante tales embates con diferentes formas de organización (Heydebrand,1989). Marcando con ello un paradigma organizacional que negaba la aplicación práctica de los principios tayloristas burocráticos occidentales, privilegiados en la organización moderna, y por el contrario, adoptar un modelo de organización emergente, flexible, postmoderno, postburocrático, entre otras denominaciones, que incitaba la participación de los actores, y no se velaba por un orden, control y/o perfeccionamiento; sino por el contrario se le daba importancia a la cultura organizacional.

¹³ Dicha desaparición no fue total, debido a que en la actualidad hay una gran cantidad de organizaciones con dichos modelos de organización y una tendencia por adoptar el modelo burocrático.

Teniendo con ello, que el estudio de las organizaciones ha sido privilegiado por organizaciones, modelos o formas de organización hegemónicas que siguen ideas capitalistas, como los establecidos a partir del fordismo-taylorismo o el toyotismo, la burocracia o flexibles, que emergieron a partir de la sociedad moderna y posmoderna. Omitiendo, por las razones señaladas en líneas anteriores, el estudio de otras formas de organización que existen y siguen operando de forma benéfica en el siglo XXI en y para la sociedad, como lo son las organizaciones de la periferia, en particular las OCs, de las comunidades indígenas, que siguen orientaciones y principios consuetudinarios, premodernos que, no responden a racionalidades económicas e instrumentales, que siguen las organizaciones modernas, pero que al estar vigentes en la sociedad, ilustran que existen otras formas de organización, que siguen otras racionalidades, y que ameritan ser estudiadas (ver figura 2).

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

Dichas formas de organización, propias, que adquieren importancia en la sociedad organizacional, al develar y sumarse al modelo flexible de que no hay un único modelo ideal de organización, sino que la forma, identidad y personalidad

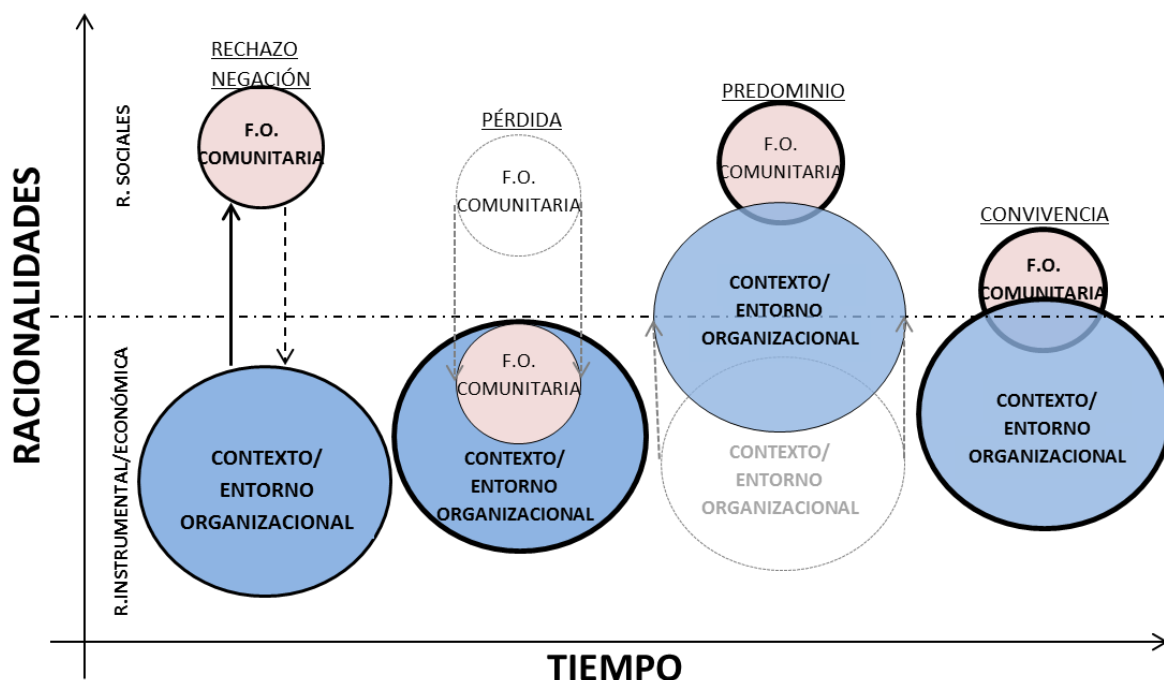
organizacional, responden a su contexto organizacional específico, tanto cultural, social, político y económico y, para sus objetivos o finalidades para los cuales fueron conformadas, resultando trascendental estudiar la conformación de su contexto, para analizar a qué condiciones o racionalidades responden. Por lo que sus realidades particulares o locales tienen eco en el marco de su especificidad organizacional, tanto en términos de sus racionalidades, su configuración organizacional, su personalidad con respecto a su identidad, sus procesos y formas de operar, como en la acción social colectiva de los actores organizacionales con respecto a su estrategia. Reconociendo y confirmando en general para las organizaciones y, en particular para las OCs, la presencia de la ambigüedad organizacional, al no tener del todo determinado de qué forma y en qué magnitud o nivel, tales factores contextuales influyen en la organización, tanto de forma conjunta, como de forma individual en la acción social colectiva de los actores organizacionales. Teniendo con lo anterior que empírica y teóricamente el contexto organizacional específico tiene trascendental importancia e incidencia en las formas de organización que siguen las OCs, insertando en ellas una diversidad de racionalidades (que al vivir en una sociedad capitalista, se privilegia la racionalidad instrumental que empieza a permear y superar a las OCs), en donde el reto de las OCs radica en reconocerlas e interactuar o vincularse con ellas (no cerrarse), desde un enfoque social más que económico, tanto en sus formas de organización como en la actuación estratégica colectiva-comunitaria, para evitar la enajenación de su identidad, principios, sentidos, y riqueza organizacional comunitaria.

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

Tal situación, se torna en problemáticas organizacionales complejas por diversas razones: siendo una de ellas, la presión y tensión contextual, conflictiva y

contradictoria¹⁴, que resulta del tener relación e interacción con diversas instituciones gubernamentales, organismos nacionales e internacionales, las cuales hasta cierto punto consideran a las OCs como instrumentos para legitimar las acciones gubernamentales, imprimiendo en ellas, orientaciones racionales instrumentales, económicas y sustentables (visiones modernas), sin detenerse a analizar sus verdaderas racionalidades por las cuáles fueron conformadas y los intereses de las personas que los conforman; aspectos que sobrepasan el discurso comunitario, y que complejizan el problema de dichas organizaciones, formando un ambiente de conflicto, ambigüedad e incertidumbre, en donde al no converger o coincidir los discursos, se analizan realidades diferentes (hasta cierto punto artificiales) y no a la realidad integral (exacta) (ver figura 4).

Figura 4: Situaciones problemáticas expuestas en las OCs con su entorno. Cuatro versiones o estados situacionales



Fuente: Elaboración propia

¹⁴ Contradictoria, al imprimir en las organizaciones comunitarias intereses económicos, funcionales e instrumentales contrarios a los que fueron constituidas. Y conflictivas al imponer su autoridad para legitimar a dichas organizaciones, cuando los actores no saben a qué obedecer si a las lógicas impuestas o las que siguen por ser comunitarias; situando así para explicar tal problemática cuatro estados situacionales que pueden suscitarse en las OCs, uno el rechazo o negación, dos la pérdida de sus racionalidades y ser absorbidas por el contexto/entorno organizacional, tres un predominio de las OCs en su entorno, y cuatro, como estado ideal una convivencia respetando las racionalidades de las OCs.

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

En tal sentido, finalmente dichas situaciones recaen en los actores organizacionales colectivos-comunitarios, al ser ellos quienes les dan sentido a las acciones sociales. En quienes a medida de la confrontación y conflicto, sobre qué racionalidades atender ante sus problemáticas, si las impuestas de manera natural por (el contexto-entorno) las instituciones gubernamentales, las legales, u la de los otros organismos, o las suyas propias, se advierten cambios sustanciales que merecen atención; como la visión de la comunidad con las organizaciones en su forma de organización del trabajo y del beneficio social (implicando cambios estructurales, de control); la visión de los actores organizacionales de operar como empresa; las visiones de los nuevos miembros que se incorporan (formación e integración), entre otros. Por lo que al no tener consolidado y sistematizado el conocimiento organizacional y principalmente las racionalidades que siguen, se permea una visión moderna en las organizaciones comunitarias, presentando profundos y catastróficos cambios (ver figura 4).

En tal contexto la acción social colectiva-comunitaria de los actores organizacionales a través del sentido y forma que ellos les imprimen, resulta trascendental. Si bien la acción social colectiva-comunitaria se expresa en múltiples formas, una de ellas es la acción de la toma de decisiones estratégica; siendo aquí en donde en parte tiene cabida nuestro problema de investigación, al

considerar por una parte que las organizaciones comunitarias siguen racionalidades distintas a las económicas, nos es pertinente cuestionar ¿qué racionalidad(es) subyace(n) o se siguen en su toma de decisiones, acciones y diversas prácticas organizacionales?, en atención a su forma de organización ancestral.

Por lo que ante situaciones complejas de incertidumbre, diversas y contradictorias que se suscitan en la vida cotidiana en su interacción e interdependencia con el contexto y entorno organizacional, los actores organizacionales de la OCs se enfrentan a la problemática de cómo abordar, asimilar y vincularse o relacionarse con el mismo.

De todo lo anterior, surge la necesidad resentida de nuestro problema de investigación, de estudiar formas de organización distintas a las clásicas, no abordadas en el pensamiento organizacional, en relación a sus racionalidades en su interacción con su entorno y contexto organizacional. Denotando con lo anterior los diversos momentos de orden-desorden, certidumbre e incertidumbre, complejidad y ambigüedad, que viven las organizaciones, en particular las OC's, que han estado realizando esfuerzos constantes, para adaptarse y cumplir a las condiciones contextuales externas e internas, generales y específicas, teniendo implicaciones en sus formas de organización, sus valores e identidad, y sus racionalidades, como para actuar estratégicamente, aspectos que consideramos han sido fácilmente permeados por la visión moderna en el sentido de que sus actores organizacionales no tienen del todo conocida y sistematizada la forma particular de su organización, y mucho menos se detienen a analizarla.

1.2 Objetivos de Investigación

Ante la propuesta de realizar un análisis organizacional sobre las OC's, donde evitemos análisis fragmentarios y parciales orientados desde un solo enfoque disciplinar y por lo tanto se predomine una sola forma de comprender a la OC (donde exista coincidencia de discursos para acercarse a estudiar la realidad organizacional); resulta trascendental nuestro análisis para adentrarnos en la

comprensión de la ambigüedad y complejidad organizacional que existe en las OCs, tanto en relación a sus racionalidades que las sustentan, como la asimilación o apropiación de racionalidades del contexto particular y general en el cual interactúan

En este sentido, el objetivo principal del presente trabajo de investigación, con un enfoque organizacional, cualitativo y crítico, a través de un estudio de caso, pretende:

Comprender y explicar cómo las OCs pueden equilibrar, asimilar o vincular su(s) racionalidad(es) de origen con las diversas y contradictorias racionalidades de contexto y/o entorno organizacional pertinente y específico

En este orden, y para lograr un acercamiento a la realidad particular de las organizaciones comunitarias, nos apoyaremos de objetivos secundarios que son:

Analizar la forma de organización y racionalidad(es) que subyacen en las OCs

Conocer y explicar el contexto organizacional al cual responden las OCs y las racionalidades que en él se suscitan

Comprender el papel o la forma de incidencia del entorno en las OCs y en sus formas de organización

1.3 Preguntas de Investigación

Retomando los aspectos abordados en el planteamiento del problema, como el objetivo que guía nuestra investigación, la pregunta central es:

¿Cómo se relacionan o vinculan las formas de organización de las OCs con su contexto y /o entorno organizacional en términos de sus racionalidades?

Precisando que dicho cuestionamiento se suscita en el tenor de comprender y discutir la(s) racionalidad(es) que subyace(n) en las OCs en su origen y, cómo está(s) en el transcurso del tiempo se relaciona(n), conviven, asimilar con las diversas racionalidades del entorno en que se desenvuelven. Lo cual es punto de

partida o eje articulador que guía su naturaleza organizativa y dinámica organizacional de este tipo de organizaciones, y así comprender su configuración organizacional, su estructura, estrategias e interacciones sociales.

En tal lógica, resulta pertinente fijar preguntas de investigación secundarias para la comprensión de nuestro objeto de estudio, las cuáles son:

¿Qué racionalidad(es) sustenta(n), y operan en las OC's?

¿Cómo se manifiesta y configura la forma de organización –cómo está organizada- de una Organización Comunitaria?

¿Cómo está conformado el entorno organizacional de las OC's, y qué racionalidades subyacen en él?

Lo anterior, nos permite analizar y comprender la problemática ante la cual se encuentran las OC's, en su operatividad, y relación con su entorno. En donde resulta clave asimilar, convivir, lidiar con racionalidades diferentes a las suyas para mantenerse activas a través del tiempo, sin olvidar o perder su racionalidad de origen. Tanto el entorno y OC, en términos de racionalidades, no deben entrar en contradicción, ni una debe absorber a la otra, deben mantenerse al margen de sus propias racionalidades, siendo la adaptación y aprendizaje esencial en dichos procesos, como se visualiza en la figura 4.

SEGUNDA PARTE:

DISCUSIÓN TEÓRICA Y REFERENTES TÉORICOS

“La enorme masa de saber cuantificable y técnicamente utilizable no es más que veneno si se le priva de la fuerza liberadora de la reflexión”

Edgar Morin

En esta segunda parte abordamos la construcción de nuestro marco teórico, consistente en los referentes teóricos que nos permiten realizar el estudio, análisis, comprensión e integridad de las organizaciones comunitarias, objeto real de nuestro estudio. Fundamentos teóricos pertinentes y no aislados para el estudio en general de las OCs, y en particular de su(s) racionalidad(es) en tanto su forma de organización y su entorno, objeto de estudio particular que sigue nuestra investigación; lo anterior a fin de avanzar en el conocimiento de las problemáticas organizacionales que enfrentan nuestras sociedades en general, y en particular de las OCs mexicanas no estudiadas en el pensamiento organizacional.

Conocimientos en particular, que nos darán elementos suficientes en este primer intento de reflexión para comprender y reconocer a partir de las OCs alguna parte de nuestra sociedad Latinoamericana.

Los fundamentos teóricos desarrollados en esta parte del trabajo de investigación, lo son con el fin de ser el marco guía y de apoyo durante todo el proceso de investigación y reflexión teórica y práctica. Abordando a partir de la importancia del estudio de las relaciones organización y sociedad y viceversa; la organización, y organización comunitaria y su forma de organizarse; los componentes y las formas de organización estudiadas en el pensamiento organizacional; la(s) racionalidad(es) en las organizaciones; la importancia del estudio del contexto o entorno organizacional en el funcionamiento de la organización, y finalmente en relación a las actividades o giro de la OC el ecoturismo, referentes que se desarrollan a continuación.

Capítulo 2. Organización y Sociedad, el gran binomio. Una perspectiva desde la complejidad

El estudio y comprensión de las organizaciones, en tanto su acto organizativo, funcionamiento, procesos, estructuras, naturaleza, entre otros, en y alrededor de las mismas, no podemos realizarlo, y no debemos pensarlas de forma aislada a la SOCIEDAD en la que operan y/o pertenecen, y para la que deben colaborar. Situación que implica, tanto de forma individual o en paralelo, y en conjunto, el estudio y comprensión de la sociedad como de la organización en términos de complejidad, ambigüedad y postura crítica. En tanto sus realidades organizacionales, relaciones, vínculos y tensiones, divergencias, convergencias y contradicciones, que en lo particular se relacionan con nuestro objeto de estudio, el acto organizativo o de organización. Por lo contrario tendríamos estudios aislados de la organización per se, en términos funcionales y económicos, y alejándolas cada vez más de sus fines sociales.

Tanto las organizaciones son importantes para la sociedad, en tanto que de ella surgen, a ella pertenecen, en ella operan, y colaboran o deberían colaborar para ella. Como la sociedad tiene influencias en ellas, tanto positivas como negativas, son resultado de las dinámicas sociales, estructuras sociales, los contextos externos políticos, económicos, sociales, culturales, institucionales, de los antagonismos de orden y desorden, entre otros. Doble sentido al que denominamos el gran binomio que se debe tener presente en el estudio real de las organizaciones, en donde se tienen contradicciones y relaciones, simples y complejas, y necesarias de estudiarse y comprenderse para su estudio y comprensión como para saber intervenirlas, desde los diferentes enfoques: universidad, consultoría, investigación, y en apoyo a su comprensión compleja, crítica e interdependiente (ver figura 5).

2.1 Importancia del estudio de los vínculos y tensiones de organización y sociedad

Estudiar las organizaciones de forma aislada per se (lo que generalmente se ve), sería y es un error, con ello se está privilegiando lo funcional, lo económico,

individual, importación y/o traslado mecánico de conocimientos, teorías, modelos, formas y métodos ajenos a la realidad organizacional de donde operan, y distintas a ellas, implicando más allá de los modelos la importación de toda una representación social, de términos, vocabularios de ciertas realidades sociales y comportamientos, ajenos a su realidad organizacional e implicando efectos perversos, tanto en lo organizacional, comportamientos, racionalidades y en general en su funcionamiento. Como lo es el caso de América Latina y en particular nuestro país, que antes de estudiar la realidad organizacional mexicana de donde pertenecen y operan las organizaciones, se estudian *e intervienen* con conocimientos y teorías ajenas a su realidad organizacional, generando efectos perversos. Con una orientación pragmática y utilitaria alejada de toda vocación explicativa, y se ha preocupado excesivamente por los problemas de los directores de empresas, de rentabilidad y del dinero, dejando de lado el análisis de la relación y de las características organizacionales de la sociedad, como es el caso de América Latina (Ibarra y Montaña, 1991). Situaciones que hacen que las organizaciones cada vez más se desvinculen de los fines sociales por los cuáles fueron creadas, fines y necesidades por las cuales históricamente surgieron, más que económicas.

No hay organización que no pueda existir en lo abstracto; es parte de una determinada sociedad, que ha alcanzado un cierto grado de desarrollo técnico, económico y cultural, caracterizada por una determinada estructura social, y que lleva consigo ciertos valores (Crozier y Friedberg, 1990:109).

No es la sociedad la que determina las formas de organización –y los sistemas de administración-, así como tampoco es cierto que la organización dicte las pautas de comportamiento de la sociedad: ambas son ciertas sólo en la complejidad de su relación simultánea (Ibarra y Montaña, 1991:22).

Comprender como la sociedad tiene influencia en la organización, y viceversa, es tarea de cada investigador, directivo, consultor, asesor e interventor, para comprender dichas influencias y la forma en que influye en las organizaciones, hay

situaciones en las que no podemos tener control, pero existen algunas internas de la organización de las cuales si podemos intervenir y mejorar.

Por lo tanto resulta pertinente plantearse en términos teóricos y metodológicos *¿cómo estudiar las relaciones, vínculos, tensiones, y contradicciones del binomio sociedad-organización, en términos de complejidad?* (ver figura 5)

Respuesta que dependerá efectivamente del objeto de estudio de nuestra investigación, de la organización a estudiar y comprender, como de la sociedad en la que opera y pertenece. Sin tener una comprensión totalitaria, sino a los intereses de la investigación, como ampliar los elementos de reflexión organización-sociedad. Al respecto algunas propuestas de estudio las encontramos en el análisis institucional que realiza Montaña (2005) a través de institución y cultura, para obtener elementos de la comprensión de organización-sociedad; otra es a partir del análisis del concepto social de cultura al ámbito organizacional como en su momento lo realizaron los japoneses para la comprensión de la forma de organización flexible; así como resultado de nuestra investigación, la identidad comunitaria-colectiva en la organización, la perspectiva antropológica organizacional en donde el aspecto mitológico cultural refleja características organizacionales propias. Y como bien lo ha planteado Morin (2000) desde un enfoque sistémico el estudio de la sociedad desde la complejidad en términos, históricos y antropológicos. Donde aborda que la suma de las partes no lo es todo, y en cada parte está el todo. Cada una con sus limitaciones teóricas y empíricas, pero perfectibles.

2.2 Pero en realidad ¿Qué es la SOCIEDAD?¹⁵ Una perspectiva desde la complejidad en el ámbito organizacional

Generalmente tanto en lo común como en lo científico, la concepción de sociedad ha sido utilizada y considerada de forma trivial, dando por hecho, o en el peor de los casos sin pensarlo, limitándose a una serie de referencias y situaciones

¹⁵ Sin ser el objetivo de nuestro trabajo de investigación recuperar el debate de lo social y sociedad, es necesario para una mayor comprensión y elementos de reflexión, recuperar lo desarrollado por los principales teóricos al respecto como Marx, Durkheim y Max Weber.

generales de lo que realmente es, o las cosas de la sociedad¹⁶, es decir, se ha empobrecido el concepto. Y sólo se le considera como agrupación de personas, de cosas, de organizaciones como lo ha referido Presthus (1962, citado en Hall, 1973). O bien, como “la nación es una sociedad que tiene su unidad, su organización, su coherencia, sus leyes, sus ciudadanos que comulgan en el mismo sitio unificador de la <<madre patria>>” (Morin, 2000:83). Encontrándose (...) una concepción mutilada y arbitraria de la sociedad, con la cual se pretende ser científica, sin embargo, más anticientífica es dicha pretensión (Morin, 2000).

No obstante, en la sociedad actual, aparte de unidad hay desunión, orden y desorden, a partir de reglas, normas, instituciones, cultura, propias por su naturaleza, y que debemos comprender en el análisis de las organizaciones de forma compleja, o en su unidad compleja, al estar conformadas por individuos pertenecientes a una sociedad, estar inmersas en ella, tener interacciones, y ser resultado de las mismas.

En este sentido Morin (2000:83) señala que una visión crítica que se debe agregar a la visión sociedad-nación, es que esas sociedades están agitadas por los conflictos sociales y políticos: cada uno (individuo, *organización* o grupo) vive para sí mismo y persigue sus fines egocéntricos. Teniendo una sociedad moderna paradójica, donde coexiste incoherencia y coherencia, unidad y desunión, en otras palabras una SOCIEDAD COMPLEJA, <<la unión de la unión y de la desunión>>.

“Nuestra sociedad moderna es una mezcla de coacciones exteriores (Estado, policía, leyes, prohibiciones), y de tendencias interiores unificadoras; es a la vez Padre/Estado/Ley y Madre/Patria/Amor” (Morin, 2000:84).

De lo anterior es que la sociedad es “un conjunto de interacciones económicas, físicas, culturales, etc., que forman un sistema que, a su vez, comporta sus aparatos de mando/control, en manos del primer jefe del Estado, y que retroactúan

¹⁶ Morin señala tres etapas de la aprehensión de la idea de sociedad: una etapa presociológica en la que se habla de las cosas de la sociedad sin que aparezca el término; una etapa sociológica en la que se da la hipóstasis del término, convertido en abstracto, amputado de sus dimensiones históricas, antropológicas y mitológicas; y una etapa antro-sociológica que, sin negar la idea de sociedad, la enriquecería.

sobre las interacciones de las que depende su existencia. Así, evidentemente, la existencia del Estado depende de los ciudadanos cuya existencia depende de la del Estado” (Morin, 2000:83).

Situaciones ante las cuales Morin propone abogar por un concepto enriquecido o complejo de la sociedad que dé cuenta de heterogeneidad, de sus mil facetas y mil posiciones, la unidad y la multiplicidad. Además, la sociedad no puede reducirse a un trazo dominante. Así, nuestras sociedades no son nada más *que capitalistas*, o nada más *que de consumo*, etc. Son todo eso a la vez.

Lo que es fascinante en la sociedad es que encontramos el <<re>> (reproducción económica, social y cultural), pero que también hay producción de lo nuevo, creación y evolución (Morin, 2002:86)

De hecho, cuanto más compleja es una sociedad, más antagonismos comporta, más desórdenes, más conflictos: se ve más obligada a comportar, para compensar esta fragilidad, una ligazón comunitaria de fraternidad espontánea y voluntaria.

2.3 La SOCIEDAD¹⁷ en la Organización. Más allá de sus bases y pertenencias

Se estudian las relaciones, vínculos y tensiones de organización-sociedad, no sólo para examinar el impacto de las organizaciones en la vida en sociedad, como profundiza en su estudio Hall (1973); sino también para comprender el impacto o influencias de la SOCIEDAD, en la que se desarrollan y de la cual surgen, y para la cual deben colaborar, en la organización (ver figura 6). Tareas bastante complejas que nos permiten obtener más elementos de reflexión y comprender el funcionamiento de las organizaciones en y alrededor de ellas, sus problemáticas, aciertos, cambios, modificaciones, racionalidades, entre otros.

La importancia del estudio de los referentes de la sociedad en lo relacionado a términos organizacionales, lo es en virtud de que las organizaciones surgen de un

¹⁷ Hemos escrito SOCIEDAD con mayúsculas, para referenciar que la concepción de SOCIEDAD no debe guiarse por una concepción mutilada y arbitraria, (Morin, 1995)

contexto particular en un momento en la sociedad, de un tipo particular de sociedad; conformada por individuos con diversos intereses, necesidades, formas de comportamiento, y de cierta estructura social. Situación que permite referir que las organizaciones son reflejo o fragmentos de la sociedad, como lo ha referenciado Castoriadis. Ahí, la importancia y necesidad de estudiar los referentes organizacionales de la sociedad, como estructuras sociales, cultura, valores, tradiciones, fines e intereses, instituciones, leyes, economías, política, entre otros tópicos, que tendrán una influencia particular en las organizaciones.

En este sentido, para el caso de nuestro país, nuestras organizaciones no se pueden estudiar, comprender, y explicar sin considerar las características de nuestra sociedad mexicana, en términos de estructura social, política, economía, cultural, instituciones, entre otros. Explicarlas o estudiarlas con concepciones teóricas ajenas a nuestra realidad, estamos propiciando y condenando reflexiones aisladas, en lo teórico y en lo práctico, con ello efectos perversos en toda la representación y estructura social, como lo abordamos en nuestro estudio de caso, al existir actualmente una alteración del tejido social, en tanto sus comportamientos, racionalidades y desintegración social. Situaciones que implican generar marcos teóricos propios a la realidad, para comprender, y explicar en términos de racionalidades y fines sociales, en beneficio del bienestar de la sociedad, apostando por una metaracionalidad, lo social para la sociedad; así como elementos suficientes para dar el siguiente paso a la comprensión, la intervención.

De lo anterior, consideramos pertinente y urgente abordar un *concepto social de la organización*, para superar las dificultades teóricas anteriormente señaladas. Si bien existen definiciones de la organización, estas lo son con orientaciones funcionales. Concepción social donde se priorice, lo humano, la metaracionalidad social, lo justo, lo ético, lo moral, lo solidario, el bienestar social, igualdad, equidad, los deberes más que lo objetivos o metas.

Por otra parte, se tiene la importancia de comprender el funcionamiento de la sociedad para analizar los elementos que se tienen en la organización, cuáles

podemos modificar, de cuales nos podemos aprovechar, como hacer mejoras o cambios. Los individuos que conforman la organización pertenecen a una sociedad en particular, donde hay cultura, tradiciones, instituciones, una estructura social, comportamientos, identidad. Factores que para bien o mal se reflejan o influyen en la organización (ver figura 6), como en parte lo aborda Montañó (2005) en su análisis institucional, los individuos de organizaciones traen interiorizadas instituciones, valores, formas de pensamiento-racionalidades, y acciones de otras organizaciones, o en general de la sociedad a la que pertenecen, que inciden en las organizaciones que conforman y operan, haciendo en ocasiones combinaciones sin analizarlas, como ejemplo refiere un hospital, a la vez es empresa y familia. En este orden, Morin (2000) argumenta que la sociedad resulta de un conjunto de personas unidas moralmente en constante interrelación para lograr un fin común. La esencia de la sociedad no está en los rasgos físicos de sus integrantes o del lugar que habitan, sino en las ideas que tienen y comparten sus miembros.

Así, vemos ya que el paradigma organizativo de la vida enlaza de alguna manera, con el concepto de sociedad. En efecto, para comprender ciertos aspectos destacados de la organización viva, ha sido necesario utilizar conceptos extraídos de la experiencia de las sociedades humanas: comunicaciones, información, código, mensaje, programa, inhibición, represión (Morin, 2000:111-112).

Por lo tanto comprender todos estos aspectos nos permitirá en parte comprender el funcionamiento de la organización. De ahí que la responsabilidad social de los EO, es no entrar o ir de lleno al estudio y comprensión de las organizaciones per se, sin antes comprender/analizar la sociedad de la que surgen y conforman. Por lo que los EO están tanto para el servicio de la sociedad como de las organizaciones.

En particular para las organizaciones sociales, el esfuerzo es doble, tanto para analizar la influencia de la sociedad como para analizar la forma en que debe contribuir a la misma, siendo estos sus principales deberes y objetivos, con el fin de reconstruir el tejido social y contribuir a su bienestar integral social.

Figura 5: La SOCIEDAD en la organización



Fuente: Elaboración propia

La sociedad se destaca más y más netamente en tanto que organización compleja, cuando comprende a individuos ya, por sí mismos, intensamente evolucionados, es decir, que pertenecen a especies en la que existe la reproducción sexual y no simplemente la autoréplica, y en las que los individuos están dotados de una autonomía relativa de comportamientos, caracterizada por la existencia de un sistema neurocerebral. (Morin, 2000:113).

El concepto de sociedad requiere también necesariamente el de individuo. En efecto, cuanto más desarrollado esté el individuo más se manifiestan, no solamente las diferencias y las diversidades entre individuos, sino también los comportamientos semialeatorios y, de alguna manera una tendencia al desorden (Morin, 2000:114).

Por todo lo anterior, es preciso recuperar lo desarrollado por Arellano y Cabrero (2003) pensar a las organizaciones como un objeto, un constructo social de la modernidad. De donde reconocemos que en la sociedad actual las organizaciones constituyen el principal instrumento de desarrollo de sus sistemas políticos, económicos y sociales; una respuesta satisfactoria a sus problemas y necesidades requiere la definición de nuevos modelos (Ghiglione, Gilli y Gómez, 1993) y *formas de organización*.

Dentro de algunas influencias de la SOCIEDAD en las organizaciones podemos encontrar las siguientes:

Los recientes cambios económicos-políticos y la emergencia de los graves problemas ecológicos y sociales en diversas partes del planeta, no hacen sino, demostrar que, en adelante, la discusión de la organización de todo adquirirá carácter estratégico para la sociedad y el Estado (Ibarra y Montaña, 1991:8).

La preocupación del estudio de las organizaciones y sus fenómenos organizativos durante la Teoría de la Organización, está asociado directamente a los problemas de la industrialización (Ibarra y Montaña, 1991) que vivía la sociedad en esos años, orientado el campo de conocimiento organizacional a enfoques particulares, maximizar la producción.

Otro aspecto que señala Ibarra y Montaña (1991) con respecto a no tomar en cuenta la realidad económico-política de las organizaciones, es al importar o adaptar modelos ajenos a la realidad de las organizaciones, como medir eficiencia y productividad, con ello señalan que América Latina carece de una identidad organizativo-administrativa que ha profundizado la dependencia tecnológica y generado efectos perversos, al utilizar parámetros de medición de la actuación organizacional que no se corresponden con la realidad organizacional de América Latina

Actualmente en el contexto de la sociedad mexicana a través de lo referido por Tamayo (2016), es de suma importancia el impacto de los movimientos ciudadanos de México a las dinámicas social y política del país, siendo a partir del 2000, una opción para reorientar las políticas nacionales, influyendo así a las organizaciones del Estado respectivas. Movimientos que surgen en contextos de fuerte desigualdad y transición política, pero no necesariamente democrática en sus prácticas. Movimientos que ha generado diversas organizaciones, e influido en las organizaciones gubernamentales para su funcionamiento.

Por otra parte Di Giorgi (2016), ha señalado que en nuestra sociedad tenemos presente severas contradicciones con las cuales debemos actuar, “tenemos la

más grande pobreza porque también tenemos la más grande riqueza. Existe el más grande número de individuos privados de la capacidad de acción porque también hay la más grande posibilidad de acción”, situaciones a través de las cuáles se construyen realidades, en ciertos momentos constructos amenazadores de la sociedad.

Otra influencia que permite comprender la influencia de la sociedad en las organizaciones lo es lo planteado por Vargas (2016), que indica que las políticas fiscal y monetaria de México no responden a las necesidades sociales y han creado un medio restringido al interés del sector privado globalizado, ya que todo está dirigido hacia una economía comandada por las ganancias, pero no por los salarios. “La política económica se debe reconocer como pública y por tanto sujeta al escrutinio y no como una fortaleza de tecnócratas ni de gobernadores del Banco de México, algo que no sólo incide en la desigualdad sino también en el crecimiento y la precariedad social”. Asimismo, señala que las políticas públicas se han transformado, pues ahora dependen de una constelación de actores de ámbitos diversos y no sólo del gobierno, como en el viejo Estado de bienestar. Esto evidencia nuevas formas de relaciones entre sociedad y gobierno, así como entre actores y autoridades que van evolucionando hacia otro orden social. En tanto refleja que las políticas públicas es necesario contar con iniciativas de la sociedad civil, como mecanismos de presión a los tomadores de decisiones a quienes se les recomienda una visión multidisciplinar.

Estos son algunos casos prácticos que ilustran la influencia de la sociedad en las organizaciones, más allá de pertenecer o surgir en ellas, sus dinámicas, y las contribuciones que se deben tener hacia ella.

2.4 La Organización en la SOCIEDAD. La reivindicación con lo social –los fines sociales-

La otra parte del binomio organización-sociedad, radica en comprender los impactos de las organizaciones en general a la sociedad y en particular en los elementos que la conforman, como individuos, grupos, leyes, economía, cultura

entre otros¹⁸ (ver figura 6). Enfoque quizá más abordado en el pensamiento organizacional, al reconocer la importancia de las organizaciones para la sociedad en diversos sentidos. Desde reconocer que nacemos (Etzioni, 1986:1), vivimos (educamos, trabajamos, etc.) en un mundo rodeado y compuesto de organizaciones (Hall, 1973), es decir, conformamos una sociedad organizacional¹⁹ (Presthus, 1962; citado en Hall, 1973), por lo que nuestra población está constituida de hombres de organizaciones (Whyte, 1956; citado en Hall, 1973). Siendo Hall (1973) quien sobresale con su estudio del papel que juegan las organizaciones.

Figura 6: La Organización en la SOCIEDAD



Fuente: Elaboración propia

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

¹⁸ Algunas investigaciones en este sentido lo son: Antonio (1979), Aldrich (1979), Pennings (1980), Christman y Kilburn (1980), Useem (1979), entre otros, ver Hall (1983).

¹⁹ Con los aportes y reflexiones de Morin (2000) podemos argumentar que vivimos en más que una sociedad organizacional, en una SOCIEDA.

Las organizaciones en nuestra actualidad juegan un papel importante en la sociedad, ellas son agentes y oponentes de cambio social (Hall, 1973), tanto con resultados positivos como negativos (Hall, 1996). Así, como en las sociedades-naciones²⁰ modernas utilizan las organizaciones como un instrumento importante en el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos, sociales, militares, culturales y recientemente en los naturales o ecológicos. También en sociedades-naciones pre-modernas (en subdesarrollo, con sistemas precarios), las organizaciones retoman funciones principales para su sobrevivencia, e integración y desarrollo tanto social, político, cultural como económico.

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

Considerando que somos (...) hombres de organizaciones (Whyte, 1956; citado en Hall, 1973), hasta cierto punto nuestras vidas, comportamientos, conductas y acciones sociales, dentro y fuera de la organización se impregnan de tintes, lógicas y racionalidades que se siguen en ellas²¹, hecho que se agrava y se torna peligroso al reconocer que en nuestra actualidad la institucionalización de la empresarialización, lo individual, económico, funcional, en la mayor parte de la organizaciones –como la gran teoría-, permea hasta cierto grado en los individuos en particular y la sociedad en general, ideas capitalistas, individualistas, competitivas, contribuyendo con ello a la desfragmentación social (por la lucha competitiva), y la pérdida de ciertas instituciones y organizaciones.

²⁰ Tomando la referencia de concepto de nación en sentido lato, con varios significados: Estado, país, territorio o habitantes de ellos, etnia, pueblo y otros.

²¹ Nuestra conducta es ambigua, pues no totalmente es influenciada por la organización en la que laboramos, por la sociedad donde habitamos, por la familia a la que pertenecemos, del Estado, ciudad, y ni mucho menos tenemos absoluta libertad para llevar a cabo nuestras preferencias personales.

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

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

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

2.5 Organización-Sociedad, una perspectiva organizacional compleja

Con lo anterior, y al reconocer los escenarios particulares de complejidad y ambigüedad organizacional en las distintas organizaciones de nuestra sociedad

contemporánea actual, es importante el estudio integral y amplio de las organizaciones (ver figura 7). Pues tenemos que las organizaciones no funcionan en un escenario artificial, ellas son afectadas por sus medios e influyen en ellos – ambigüedad organizacional-; lo cual marca su constante interacción con otras organizaciones, actores organizacionales y con las condiciones generales de la sociedad (el contexto). Al mismo tiempo, las organizaciones en sí influyen en el cambio social general (Hall, 1973).

Por lo tanto, y a pesar de la familiaridad con las organizaciones, su conocimiento que se tiene hasta nuestra actualidad no es suficiente como para permitir que las personas en las organizaciones realicen sus propios deseos, o las organizaciones alcancen sus metas y lleven a cabo todo lo que podrían hacer por la sociedad (Hall, 1973). Por lo tanto, en la tarea de hacerlas inteligibles y lograr la comprensión y explicación del fenómeno organizacional que en ellas sucede, con la ayuda de la visión sociológica en unión con otros enfoques, como lo pregonan los Estudios Organizacionales, se contribuye a una mejor comprensión de las mismas, y quizá a una mejor sociedad.

Tanto estudiosos de las organizaciones, como directivos y miembros de la organizaciones, asesores y consultores externos, debemos analizar de forma crítica la realidad, y proponer soluciones viables y creativas a los problemas de carácter estratégico que enfrentan nuestras sociedades y sus organizaciones. Lo que permitirá reivindicar los fines sociales de las organizaciones, por las cuales fueron creadas en la sociedad, siendo los medios y no los fines.

En la medida que analicemos y estudiemos las organizaciones en la SOCIEDAD, pero no una sociedad en minúscula o trivial, sino de forma integral como unidad compleja referida por Morin (2000), reivindicaremos los fines sociales de las organizaciones para cumplir con los requerimientos básicos de la sociedad, y por otra parte contribuiremos en la generación de conocimientos, propuestas organizativas e instrumentos administrativos propios a la realidad organizacional de la SOCIEDAD a la que pertenecemos, evitando la universalidad de los mismos. Con ello logrando el gran fin y deber de los Estudios Organizacionales.

Con todo lo anterior es pertinente recuperar lo señalado por Ibarra y Montaña (1991:14) *“únicamente conociéndonos a nosotros mismos, seremos capaces de encontrar las respuestas adecuadas a nuestros desafíos históricos”*

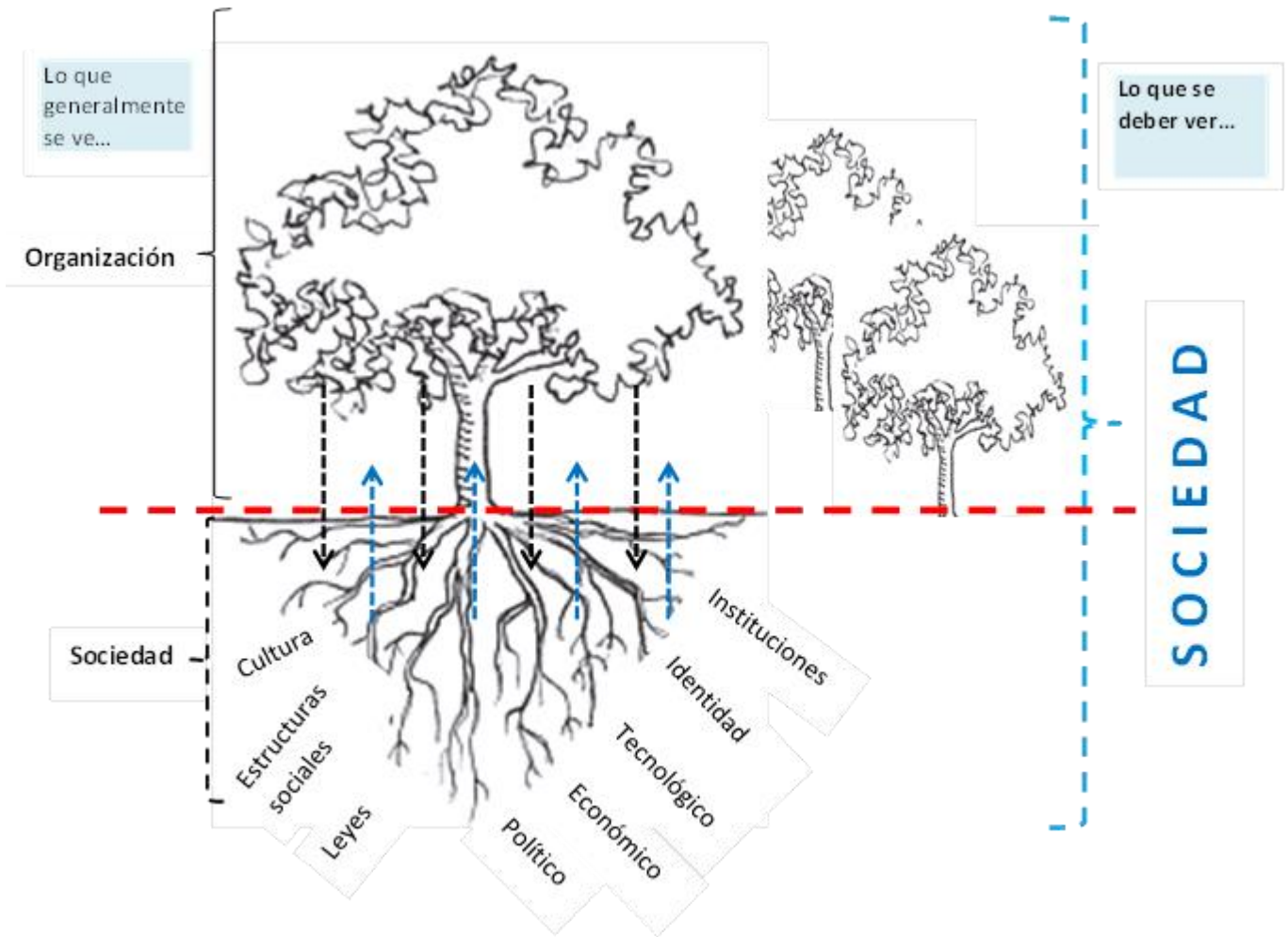
Ibarra y Montaña (1991:22), la organización no es un ente homogéneo y autárquico. *Se compone de diversidad, heterogeneidad, de recursos internos y externos.* Ella se caracteriza por una amplia variedad de procesos políticos en los cuales la subjetividad del comportamiento colectivo juega un papel relevante.

Si bien hemos planteado que no debemos pensar y estudiar a la organización de forma aislada a la SOCIEDAD, es importante reconocer que su estudio en conjunto de su relación organización-sociedad no resulta tan evidente en la actualidad (ver figura 7). Como lo argumenta Montaña (2005:489) conforme la sociedad avanza en el proceso de modernización, los mecanismos propios de cada una de estas esferas se van haciendo cada vez especializados, con lo que resulta difícil trasladarlos de un ámbito a otro.

Finalmente resta argumentar que vivimos en una SOCIEDAD, compleja, contradictoria, divergente y convergente, ambigua, con incertidumbres y certidumbres, que a medida que pasa el tiempo y su conocimiento, esta gran maraña parece no tener sentido, o bien, si tenerlo para algunos. Bueno cada quien construye su realidad, al final social.

Estudiar la organización a partir de la SOCIEDAD, es central para reconocer más allá de sus relaciones, interacciones, también sus complejidades, comprender como algunos aspectos de la SOCIEDAD se replican, influyen o condicionan a la organización. Su funcionamiento, estructuración, procesos, objetivos, actividades, relaciones, no se dan de forma aislada a la organización (ver esquema X)

Figura 7: Organización-SOCIEDAD, una perspectiva organizacional compleja



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Organización, Organizaciones Comunitarias y su Forma de Organización

3.1 Organización²² y Organizaciones Comunitarias

Hoy en día, y después de analizar la relevancia e influencia de las diversas organizaciones²³ en nuestra vida y en la SOCIEDAD, como la SOCIEDAD en las organizaciones²⁴; y la importancia de su estudio en términos de complejidad organizacional. Es importante ubicar en los mismos términos y propiedades que entendemos por organización a razón de todo lo anterior, definición y comprensión que nos permitirá obtener las bases teóricas para emprender el análisis de la organización que pretendemos estudiar.

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

Sin embargo, se han tenido diversos conceptos de organización como resultado de los diferentes análisis teóricos realizados, entre ellos el de Weber, siendo el principal, Barnard, Blau, Scott y Etzioni (ver Hall, 1973), Pfiffner y Sheward (1970), Etzioni y Parsons (1972), Cyert y March (1965) entre otros; todas y cada una de ellas agregan o limitan ciertos elementos y propiedades de la configuración de organización; empero, para nuestro análisis retomamos la referida por Hall (1973:9) y la de Montaña (2004:5), al ser las más integrales en relación a que nos proporciona más luz del fenómeno a estudiar.

²² Es importante mencionar, que si bien se tienen diferentes significados de organización, derivado de su traducción del inglés de *organizing, organization*: como unidad social llamada organización (fenómeno concreto), la estructura de dicho ente y el proceso organizativo (el acto de organizarse, el cual estudian la TO y los EO).

²³ Debemos tener presente que existen tanto organizaciones modernas –empresas-, las cuáles predominan, como ejércitos, universidades, hospitales, ejércitos, el Estado, la prisión, y diferentes tipos de organizaciones sociales y civiles; todas tanto de ámbito nacional e internacional.

²⁴ Actualmente las organizaciones son producto de la Sociedad capitalista, donde predomina una racionalidad individual, instrumental y económica.

Para Hall *“una organización, es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”*.

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

En los años recientes, Montañó (2016), derivado de sus reflexiones del análisis institucional ha incorporado algunas cuestiones a la explicación de la definición de organización, refiriéndose que *“es una construcción social acotada, está multi-determinada, es decir, cruzada por referencias institucionales contradictorias y complementarias, constituyendo un cruce de lógicas diversas: instrumental, política, económica, valorativa, afectiva, cultural...”*

Definiciones que consideramos reflejan la complejidad de las organizaciones, abarcan una serie de características, elementos y propiedades, y que se ven afectadas e influidas por diversos factores. Por lo cual, como eruditos del estudio de las organizaciones debemos lograr el entendimiento de su naturaleza, comprensión de su funcionamiento, y las consecuencias de estos factores internos y externos, para abordar la explicación del fenómeno organizacional. Contrario al desdibujamiento de tal complejidad, que hasta cierto punto se logró con la Teoría de la Organización convencional, en su naturaleza subordinada, pragmática y encubridora, sirviendo a fines productivos, *al estudiar sólo problemas que enfrentan principalmente las organizaciones relacionadas con la producción de bienes y servicios, es decir, quienes cuidaban, contribuían o velaban por los*

*intereses de la sociedad capitalista*²⁵, más que a los del saber y función explicativa (Ibarra, 1990)²⁶; en donde su base han sido conceptos abstractos y ambiguos, que pregonan por el establecimiento de modelos operativos, hasta cierto punto en términos ideales, para enfrentar los problemas de sus organizaciones, las modernas –la gran empresa-; impregnado de discursos voluntaristas.

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

3.2 Organizaciones Comunitarias: algunas características de su forma de organización

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

Sin embargo, tal diversidad en el campo de los estudios de la organización se ha limitado en su mayor parte al estudio de la organización moderna –la gran empresa-, trascendental para la perpetuación y expansión del capitalismo, bajo el paradigma dominante de la modernidad, que pregona por una racionalidad instrumental exacerbada: funcionalista, utilitaria y con una visión economicista;

²⁵ Las cursivas son agregadas por el autor

²⁶ Cuestiones que pueden explicar en parte el rezago u ocultamiento del estudio de organizaciones con fines sociales, o bien los fines sociales de las mismas organizaciones modernas.

aislando u olvidando otras organizaciones (formas sociales) y formas de organización (procesos), que operan con otras racionalidades que conllevan a reproducir antes que el valor económico, el bienestar o mejora de la sociedad a partir de valores como lo social-colectivo-comunitario, la solidaridad, cooperación, e integración de la comunidad ante sus propias necesidades (más lo social que lo económico), que conviven, convergen y divergen en distintos momentos, niveles y sentidos, con las múltiples organizaciones modernas; es decir, las organizaciones sociales en general, como se han estudiado por Butcher (2005), Touraine, (1988), Brito (1997), Arvitzter (1999), Arredondo (1996), Habermas (1983), Cohen y Arato (1999), sólo por mencionar algunos.

Y actualmente las organizaciones comunitarias (OCs), donde se tiene un claro rezago para su estudio en el enfoque organizacional, más no así en su estudio de la organización de la comunidad, como proceso o técnica social para mejorar el bienestar de la sociedad, la cual inicia a partir de las décadas de los 20s con enfoques teóricos, y con mayor auge en términos prácticos en los 50s y 60s, a nivel mundial para lograr el desarrollo económico de cada una, como intereses u objetivos particulares de su contexto, dentro de los estudios más relevantes tenemos a Ander (1965, 1981), Dunham (1943), Wayne (1947), Ware (1954), Linderman (1921), Pettit (1925), Steiner (1930), Sanderson y Polsen (1939), Johnson (1940), Mayo (1942).

Organizaciones comunitarias conformadas por indígenas, campesinos, comuneros, ejidatarios, y/o nativos del lugar que habitan, que ante su sentimiento de lucha, defensa, conservación y preservación de sus recursos y espacios naturales, culturales, patrimoniales, ancestrales, como de su desarrollo integral social, con la autogestión germinan y logran consolidarse trabajando en sus espacios, en su territorio, con sus recursos y conocimientos, recuperando sus formas de organización e instituciones ancestrales, apegadas a sus tradiciones y costumbres, mostrando a la sociedad que otras formas de organización y racionalidades son posibles sin recurrir a las ideas capitalistas, de acumulación del

capital, y lógicas de propiedad privada, sino por lo contrario buscar el beneficio colectivo, el de la comunidad.

Organizaciones que surgen en las comunidades (por lo regular legendarias o antiguas, con bajos niveles de desarrollo) rurales, con carácter comunitario, es decir, de y para el beneficio de la comunidad, de lo colectivo, y que para nuestro trabajo denominamos organizaciones comunitarias (OC's). Quienes nos ilustran otras formas de organización que funcionan y aún siguen vigentes en la SOCIEDAD que formamos parte, y que en ciertas situaciones contextuales de espacio-tiempo se presentan como organizaciones alternativas ante la incompetencia del gobierno y el mercado, para cubrir las necesidades colectivas de los ciudadanos. Con lo cual podemos obtener nuevos elementos de formas de organización que predominan en nuestra sociedad, ya no sólo burocráticas o flexibles, sino formas de organización comunales-comunitarias particulares a los contextos sociales, históricos y culturales propios de cierta parte de la sociedad. Y de las cuales también deben ser tarea de los estudios de la organización de forma multidisciplinaria, a partir de diálogos con las disciplinas que se encargan de su estudio, interpretando su acción organizada, de la cual se debe dar cuenta.

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

Ante tales referentes de métodos de acción colectiva, México no ha quedado exento de estos cambios, sobre todo a partir de la segunda mitad de los años ochenta, cuando la sociedad mexicana inició la transformación radical de su perfil.

Durante este periodo emergió un gran número de nuevos actores organizados y que trabajan por alcanzar un papel protagónico en la transformación social y en la toma de decisiones (Charry, 2002:186; en Charry, 2004:10). Dichos principios teóricos remarcan la importancia y el origen por el cual surgen las formas de organización social, conformando diversas organizaciones, dentro de una de ellas las organizaciones comunitarias, que si bien no podemos precisar alrededor de que fecha tienen su origen, tampoco podemos referenciar que fue a partir de la segunda mitad de los años ochenta, quizá en tal fecha se tuvo un repunte por las condiciones que les favorecieron.

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

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

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

En tal sentido, y con la finalidad de hacer una revisión del estado del arte sobre el término comunidad para identificar a que concepción se hace referencia cuando hablamos de OC's, es preciso recuperar de forma general la enconada discusión de los clásicos y padres fundadores de las ciencias sociales, quienes se esforzaron por dotar al concepto de un contenido teórico. Asimismo abordar el contenido político del término comunidad, el cual surge ante las críticas y fracasos de las formas de opresión capitalista. Esfuerzos todos, que en la actualidad parecen diluirse al abusar del término en un uso habitual o banal de la palabra, que en términos generales y recurriendo al diccionario de la real academia española, se refiere a cualidad de común, implicando a cualquier conjunto que comparte algunas características, teniendo así tanto comunidades naturales o de seres vivos, como en particular de personas vinculadas por características o intereses comunes, así podemos referirnos a una comunidad estudiantil, académica, empresarial católica entre otras. Comunidades que en nada se parecen entre sí, más que debido a que comparten algo en común, ante estos hechos no es suficiente tener sólo ubicada a una comunidad para referirnos a una organización comunitaria, sino de forma limitativa para indicar su pertenencia u origen. Esto nos denota que no toda agrupación de personas que comparten algo en común implica una organización comunitaria.

3.2.1 Miradas disciplinarias, o discursos sobre comunidad

3.2.1.1 El discurso habitual y predominante. El saber vulgar

Centrándonos en lo recurrente y predominante, y en particular en términos generales o en el lenguaje usual, el término comunidad se usa de manera preferente para referirse al mundo rural en dos sentidos (Warman, 1985:5). Como sinónimo de localidad rural, pequeño, poco complejo, con ciertos niveles de marginación y bajos niveles de desarrollo en comparación con la ciudad donde el mundo es urbanizado y moderno, siendo en este sentido referirse a la comunidad como lo antiguo, lo poco desarrollado (en otras palabras con atraso), *lo no civilizado, lo alejado geográficamente y cultural, lo tradicional entre otros términos.*

Y al uso del término ligado a los programas de desarrollo rural, que en México se desprende del trabajo de Robert Redfield (Warman, 1985:6), donde centra su atención a la identidad entre la localidad rural y la comunidad. Ello en relación al tamaño pequeño, siendo escenario de relaciones interpersonales directas entre todos los habitantes; de la poca complejidad en la estructura económica y social, que brinda homogeneidad a sus habitantes; inyectando una claridad evidente con que se establecen los límites y las fronteras del conjunto y del alto grado de autosuficiencia en la provisión de las necesidades de los integrantes. En este orden de ideas la comunidad debe estudiarse y analizarse como una totalidad que constituye una forma integral de vida, de cultura (Warman, 1993:6), y *organización*.

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

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

pero que en las realidades sociales de ambos estadios de vida social nunca se manifiestan del todo íntegramente.

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

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

3.2.1.2 Discurso legal-político. El saber político

Otra forma de usar el término comunidad, y en particular en nuestro país, es una figura legal para indicar la forma de la tenencia de la tierra, utilizándose también con referencia al medio rural (Warman, 1993). En tal sentido y recurriendo a lo estipulado en nuestra Constitución Política Mexicana publicada en 1917, la comunidad y el ejido son las dos formas de propiedad social²⁷ sobre la tierra. Tanto el ejido como comunidad comparten características teóricas básicas: propiedades otorgadas a colectividades y no pueden venderse, rentarse, transferirse o embargarse. Dicho derecho para formar parte de la colectividad propietaria, una vez reconocida y establecida, sólo se transmite por herencia a un

²⁷ Entendiendo propiedad social, como el derecho que tiene una comunidad o grupo colectivo sobre un determinado activo, en este caso la tierra.

único sucesor. El uso de la tierra por los integrantes del conjunto reconocido como propietario se da a título de usufructo para ser trabajada directamente. Las diferencias entre ejido y comunidad son poco claras en la legislación, centrandose su atención en el procedimiento para obtener la tierra y a la forma de administrarla. Atendiendo a nuestro término de interés que es comunidad, tenemos, que el establecimiento legal de una comunidad puede originarse en dos condiciones: la primera es la “confirmación”, que se otorga cuando las autoridades agrarias reconocen que el uso de la tierra es comunal²⁸; la otra es la “restitución” de una propiedad comunal histórica de la que se apropiaron particulares, dicha restitución implica cierta forma de acreditación legal.

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

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

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

- I. Una acción agraria de restitución para las comunidades despojadas de su propiedad;
- II. Un acto de jurisdicción voluntaria promovido por quienes guardan el

²⁸ Referente a la propiedad de la comunidad

estado comunal cuando no exista litigio en materia de posesión y propiedad comunal;

III. La resolución de un juicio promovido por quienes conserven el estado comunal cuando exista litigio u oposición de parte interesada respecto a la solicitud del núcleo, o,

IV. El procedimiento de conversión de ejido a comunidad.

3.2.1.3 El carácter indígena, sumado al término de comunidad

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

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

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

En razón de considerar o generalizar que en las zonas indígenas la forma de tenencia de la tierra es siempre comunal; figuran otros términos de comunidad como “comunidad agraria”, que se refieren a núcleos de población agrarios que no tienen población indígena, pero si forma de tenencia comunal. Sin embargo, ante estos hechos, es importante aclarar que revisando lo establecido por el artículo 27 Constitucional como la Ley agraria, sobre lo referente con la tenencia de la tierra, sólo mencionan el término comunidad, sin el calificativo de indígena ni de agraria, pero si mencionan “las tierras de los pueblos indígenas”.

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

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

Sin embargo, el término "comunidad agraria" se emplea como sinónimo de comunidad como forma de tenencia de la tierra, tanto en el lenguaje oral de los trabajadores del sector agrario como en forma escrita en algunos documentos. Es conveniente aclarar esta confusión porque no siempre en las comunidades como

forma de tenencia, existe una organización capaz de realizar negociaciones colectivas, además porque excluye la posibilidad de utilizar la riqueza de concepto de "comunidad agraria" para denotar formas de organización que existen en ejidos y de las que pueden participar también campesinos que tienen tierra como propiedad privada.

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

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

3.2.1.4 Discurso teórico –los clásicos. El saber científico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comunidad sólo existe propiamente cuando sobre la base de ese sentimiento, la acción esta recíprocamente referida –no bastando la acción de todos y cada uno de ellos frente a la misma circunstancia- y en la medida en que esta referencia traduce el sentimiento de formar un todo (Weber, 1992:34).

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

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

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

3.2.2 Organización Comunitaria. Generalidades, contexto y propiedades organizacionales

Analizando que el adjetivo “comunitario” se desprende del término comunidad, y atendiendo a que en la actualidad este último término se usa de forma profusa, diversa y, ambigua; la definición de Organización Comunitaria queda impregnada con los mismos tintes (existe una diversidad de definiciones, de forma teórica y práctica), por lo que es necesario un análisis amplio y riguroso para abarcar todas sus propiedades y tipologías, para referir a qué tipo de comunidad hacen referencia. Por otra parte, al denotar que en la actualidad se tambalean todos y cada uno de los fundamentos de lo que somos o hemos sido –llamada sociedad-, emergen nuevas (comunidades) modalidades de la acción y agregación colectivas, por lo cual la comunidad vuelve a estar al orden del día (De Marinis, 2010).

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

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

De lo anterior, hemos considerado definir en forma provisoria e inconclusa (hasta lo que hemos abordado) como organización comunitaria (ver figura 8):

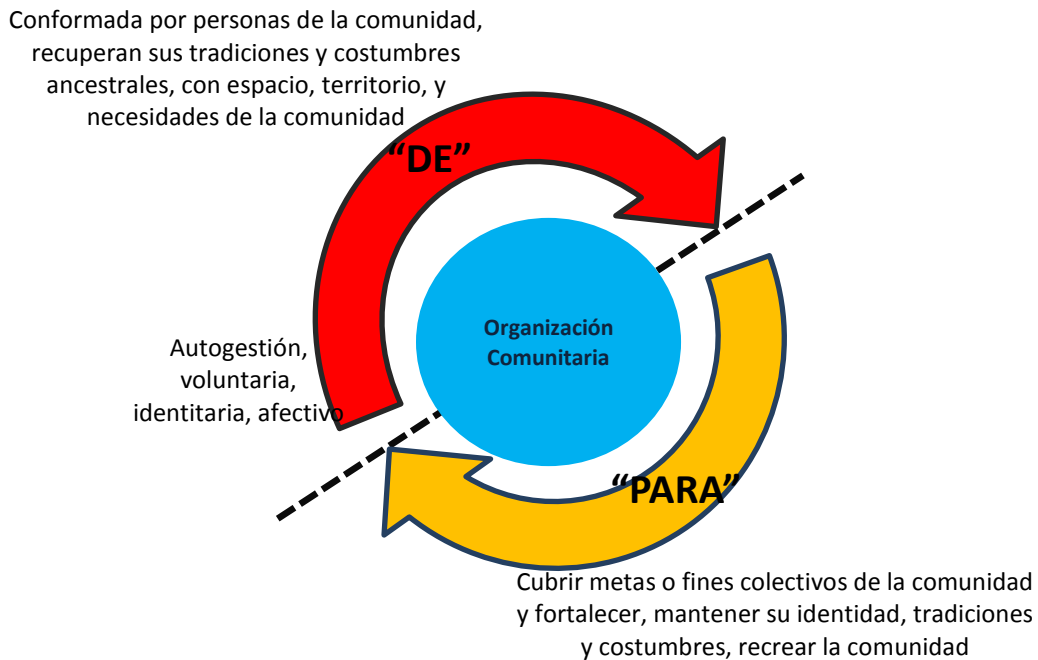
“una colectividad de personas pertenecientes a una localidad rural, que se agregan colectivamente con un orden normativo, con autoridad, comunicación y formas de organización de trabajo apegadas a sus tradiciones y costumbres

ancestrales; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y territorio, y se ocupa de actividades que se relacionan estrictamente con una meta o un conjunto de fines colectivos para la localidad, sin pregonar intereses particulares”.

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

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

Figura 8: Definición de Organizaciones Comunitarias



Fuente: Elaboración propia

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

Aunado a las características anteriores, esto se complementa con lo que refiere Arellano (citado en Gil, 2008:1065) de que *“las Organizaciones Comunitarias son*

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

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

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

3.2.2.1 Características e identidad de las Organizaciones Comunitarias

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

- Son independientes del control o influencia de otras organizaciones, gobiernos o empresas.
- Se rigen por un comité, consejo o junta directiva que representa la diversidad de la comunidad, y quienes son elegidos por la misma comunidad en asambleas.
- Son creadas por un individuo, un grupo de ellos, o por la combinación en el sentido de que tienen una necesidad en común.
- Operan en un ámbito geográfico bien determinado, en el cual buscan elevar la calidad de vida.
- Apoyan proyectos de la comunidad y trabajan con organizaciones de la sociedad civil.
- Poseen un amplio conocimiento de los recursos y las necesidades locales.
- Promueven permanentemente la corresponsabilidad ciudadana para lograr el desarrollo integral de la comunidad.
- Actúan de manera comprometida en una diversidad de actividades de liderazgo y acciones conjuntas con la comunidad, por lo que operan como catalizadores, convocantes, colaboradores y facilitan la resolución de problemas, al tiempo que desarrollan soluciones a problemáticas relevantes para la comunidad.

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

Algunas OCs (...) tienen un gran arraigo social, otras poseen una menor identificación con la sociedad a la cual buscan atender, esto se debe, por ejemplo,

a la forma como surgieron, a los individuos que las crearon o las conforman, o al nivel de participación y conciencia de la ciudadanía del lugar en que se desempeñan (...) (Charry y Jasso, 2004:19).

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

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

3.2.3 Problemas y retos de las OCs

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

Entre las internas tenemos: muchas organizaciones comunitarias tienen poca claridad en su trabajo (tareas, objetivos) y padecen problemas de financiamiento, además de no contar con una estructura organizacional; las personas que las integran tienen poco o nulo conocimiento requerido para participar, administrar y

guiar a la organización; otro problema es la falta de personal en los trabajos, y en este sentido las organizaciones comunitarias le dan poca importancia a los voluntarios (Charry y Jasso, 2004:41).

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

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

3.2.4 La Organización Comunitaria desde la perspectiva organizacional

Desde esta perspectiva, consiste en analizar a este tipo de organización desde una mirada multidisciplinaria, en donde se comprendan todos los factores o elementos que influyen en su actuación, sus fines, formas de organización, sus marcos normativos, su configuración estructural entre otros. Exigiendo un acercamiento exacto a su realidad dinámica y compleja, más no artificial (deliberado de voluntarismos y determinismos), en la cual se deben resaltar las interacciones de los actores organizacionales, influidas por múltiples dimensiones,

y contextos; donde lo normativo, político, legal, económico y social ejercen presiones y tensiones, que se presentan en diferentes grados y niveles, implicando con ello un alto grado de ambigüedad organizacional. Ante dicho escenario, es pertinente analizar las modalidades de acción que inyectan sus factores contextuales en la organización comunitaria.

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

Capítulo 4: Formas y/o modelos de Organización y Estructuración de las Organizaciones

4.1 ¿Formas o modelos de organización?

En el lenguaje común, y generalmente en el campo organizacional, hablar de *forma o modelo de organización*²⁹, en ocasiones es banalizado para reducirse a un solo término o denominación, tratando con ello de generalizar o comprender todo lo que sucede en la organización, cuestión nada fácil al identificar la diversidad de elementos y factores que implican la cuestión organizacional al reconocer su complejidad y ambigüedad. Sin embargo, no nos debemos quedar con esa primera referencia, como una observación o configuración externa, *burocrática o flexible*, como existe en la jerga organizacional. Debemos ir más allá, al interior de la organización en términos teóricos y prácticos, para recuperar, comprender y descifrar todas las maneras y modos, que se suscitan y en que funcionan y se organizan en su vida cotidiana organizacional para el alcance de sus deberes y objetivos por los que ha sido creada. Por lo anterior definir o adjetivar una forma de organización es bastante arriesgado y complicado, pero no imposible. Pero si,

²⁹ El estudio de las formas o modelos de organización tuvo su auge en el Pensamiento Organizacional, o en particular en la Teoría de la Organización en la década de los 70s, al cuestionar el modelo burocrático que había reinado en la sociedad moderna-capitalista.

en ocasiones es indispensable para su comprensión y estudio como tipos ideales o puros como lo hizo en su momento Weber, o como lo ha realizado Mintzberg al realizar taxonomías de las configuraciones estructurales de las organizaciones.

Por lo tanto, más que definir o adjetivar la forma de organización y estructuración de las organizaciones en un solo concepto, la importancia radica en la comprensión de su funcionamiento, su configuración de organización en cuanto a todos los elementos o variables que la describen. Así, hablar de forma de organización o estructuración, es hablar y comprender el funcionamiento de la organización con respecto a sus variables de configuración y partes fundamentales de la misma. Al respecto sobre las variables, partes o elementos que comprenden la forma y estructuración de la organización seguiremos para nuestro trabajo lo desarrollado por Heydebrand (1989) y Mintzberg (1993).

Por otra parte, si bien hasta aquí hemos utilizado los términos modelo o forma de organización de forma indistinta o como sinónimos, debemos hacer notar que estos tienen una connotación individual y diferencial. Por un lado, la palabra modelo es concebido como el ejemplo a seguir, por lo que al darle tal crédito se torna en términos ideales, que no explican del todo la realidad, la tratan de dejar en claro sin lograrlo, limitándonos a seguir ciertas orientaciones. Sin embargo, optamos por un modelo de forma directa y sin detenerse a analizar que es una abstracción, y ante ello queremos encajar a la fuerza las situaciones a ese modelo.

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

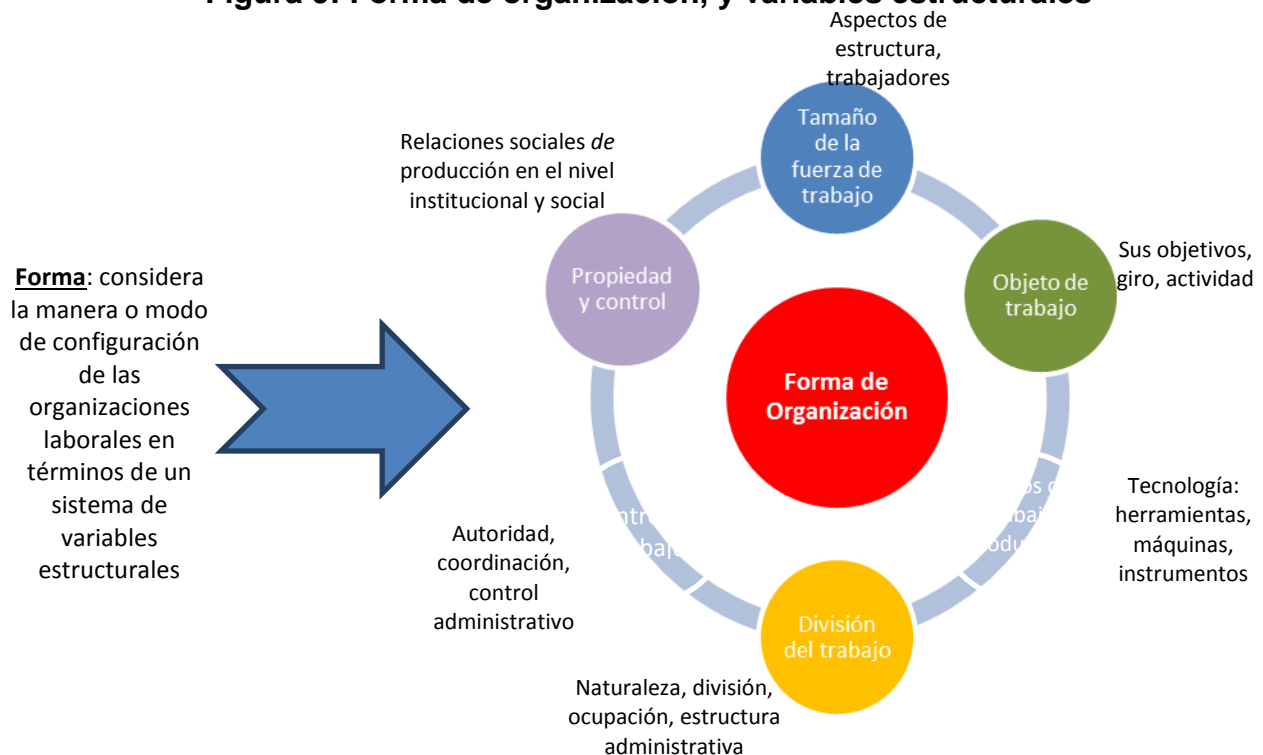
En este orden, y llevando tal análisis al marco de lo organizacional, podemos argumentar que un modelo organizacional no predomina del todo ni en toda organización, quizá fue el recurso para operar de forma exitosa, pero no lo sigue toda la organización, ni en todos sus procesos organizacionales, como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

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

Por otro lado, el término forma organizacional, quizá en un sentido más funcional y útil para su comprensión se refiere a lo que no es modelo, es decir, lo que no es ejemplo a seguir, porque no ha mostrado hasta el momento ser exitoso y tenerse del todo esclarecido, pero implica una forma, una configuración, manera, modo, de realizar las acciones organizacionales y que tiene aplicación en la sociedad organizacional. Como lo aborda Heydebrand (1989) *“al definir la forma de organización, como el proceso en que se realiza o estructura la acción organizacional en términos del poder de trabajo, su objeto, el significado, la división del trabajo y el control del trabajo en el nivel organizacional e institucional”*; arguyendo que existen muchas formas organizacionales que resultan del paso del capitalismo industrial al postindustrial, y considerando a estas como un sistema de variables estructurales, en donde propone seis dimensiones o variables para categorizarlas, como se ilustra en la figura 9 y tabla 1.

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

Figura 9: Forma de organización, y variables estructurales



Fuente: elaboración propia con base en Heydebrand (1989)

Tabla 1: Variables estructurales de las formas de organización

Variable	Descripción
Objeto del trabajo	Referencia a los objetivos, giro, o actividades de la organización. Donde difieren si producen bienes o prestan servicios, como las cantidades de las mismas
División del trabajo	Comprende la naturaleza, división técnica, ocupación(es) y estructura administrativa. La división del trabajo marca la forma de coordinación y control
Medios de trabajo-producción	Hace referencia a las tecnologías, herramientas, máquinas e instrumentos utilizados para la producción, son base para sustentar ciertas formas de organización
Tamaño de la fuerza de trabajo	Son los aspectos de la estructura y características de los trabajadores, en tamaño o capacidades
Control del trabajo	Se considera la autoridad, coordinación y control administrativo y gerencial. En quienes radica, cómo lo efectúan, cuando y donde
Propiedad y control	Se refiere a las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.; y las relaciones integradas

Fuente: Elaboración propia con información de Heydebrand (1989) y en base a Montoya (2007)

4.2 Estructuración de las organizaciones

Si bien Heydebrand (1989), al listar las variables y describirlas, no precisa algún orden en que se deben suscitar, ni tampoco algún nivel de preponderancia o importancia de alguna de ellas, si muestra una ambigüedad al no tener del todo esclarecido, o definir la causalidad por completo de cada una en la organización que garantice ciertas maneras o formas de organizarse. Lo cual le permite a través su estudio de permutaciones con las variables, denotar diferentes formas de organización a las cuáles les adjudica un calificativo que las distingue más no las describe de forma general; las nuevas formas identificadas las denomina: organización innovadora; de mercados y las jerarquías; de nichos, fronteras y

formas; isomorfismo institucional y del clan a la adhocracia (ver Heydebrand, 1989).

Sin embargo, y por lo contrario, después de un par de años y resultado de una larga y profunda investigación realizada por Mintzberg (1993), se percata que en la estructuración de las organizaciones si existen partes o elementos que en ciertos momentos son sustanciales, más que determinantes únicos, y permean la forma de estructurarse de las organizaciones. Cuestiones a las cuáles nos unimos después de comprender que un factor o elemento que predomina en la vida organizacional, trasciende y permea la estructuración de la organización de una u otra manera, tanto en el nivel de importancia como de profundidad, es decir, de forma y de fondo del funcionamiento de la organización.

Situaciones que le permiten identificar cinco configuraciones estructurales como tipos puros, en base a los siguientes principios, planteamientos, características y factores, que sustentan su taxonomía:

La taxonomía propuesta por Mintzberg resulta en su tarea de conocer el funcionamiento de las organizaciones, donde es trascendental ubicar a través de cómo se estructuran (2002). Argumentando que la estructuración de las organizaciones no la podemos ubicar de forma lineal, se entremezclan toda suerte de complejos, flujos paralelos, circulares y recíprocos; por lo tanto es necesario conocer y comprender lo que realmente hacen, cómo coordinan su trabajo, cómo funcionan, cuáles son sus partes constitutivas, y las relaciones entre ellas.

Estableciendo que la estructuración está en parte influida por las partes fundamentales de la organización que son:

Tabla 2: Partes fundamentales de la organización

Parte fundamental	Descripción
a) Núcleo de operaciones	Los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización, las tareas de input, proceso, output y apoyo directo relacionadas con la producción de servicios o productos. Justo encima se encuentra el componente administrativo, dividido en tres partes

b) Ápice estratégico	Estrato superior, responsabilidad de la organización, se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización
c) Línea media	Vinculan al ápice estratégico con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando, directivos provistos de autoridad.
d) Tecnoestructura	Los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analíticas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno
e) Staff de apoyo	Respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir, a parte del flujo fundamental de trabajo operativo./proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones

Fuente: Elaboración propia con información de Mintzberg (2002)

Partes de la organización que no están aisladas o separadas, para el funcionamiento de la organización operan conjuntamente mediante una serie de vínculos variados y complejos, dentro de los cuáles se propician flujos de: autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión (Mintzberg, 2002). Por lo tanto la estructuración de la organización se encuentra influida por los mecanismos de coordinación, las partes o elementos, parámetros de diseño y los factores de contingencia; identificando con estos parámetros cinco configuraciones estructurales, las cuáles no se ajustan del todo o de forma absoluta a la realidad, cada una es un tipo puro o ideal (Weber refirió tipos ideales), que describe un tipo básico de estructura organizativa y de su situación, como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Dimensiones de las configuraciones estructurales

	<i>Estructura Simple</i>	<i>Burocracia Maquinal</i>	<i>Burocracia Profesional</i>	<i>Forma divisional</i>	<i>Adhocracia</i>
Principal mecanismo de coordinación	Supervisión directa	Normalización del trabajo	Normalización de las habilidades	Normalización de los outputs	Adaptación mutua
Parte fundamental de la organización	Ápice estratégico	Tecnoestructura	Núcleo de operaciones	Línea media	Staff de apoyo (con núcleo de operaciones en la adhocracia operativa)
Parámetros de diseño:					

Especialización del puesto	Escasa especialización	<i>Mucha especialización horizontal y vertical</i>	<i>Mucha especialización horizontal</i>	Cierta especialización horizontal y vertical (entre divisiones y sede central)	<i>Mucha especialización horizontal</i>
Preparación y adoctrinamiento	Escasa preparación y adoctrinamiento	Escasa preparación y adoctrinamiento	<i>Mucha preparación y adoctrinamiento</i>	Cierta preparación y adoctrinamiento (de directivos divisionales)	Mucha preparación
Formalización del comportamiento, burocrática/orgánica	Escasa formalización, <i>orgánica</i>	Mucha formalización, <i>burocrática</i>	Escasa formalización, <i>burocrática</i>	Mucha formalización (dentro de las divisiones), <i>burocrática</i>	Escasa formalización, orgánica
Agrupación	Generalmente funcional	<i>Generalmente funcional</i>	Funcional y de mercado	<i>De mercado</i>	<i>Funcional y de mercado</i>
Tamaño de las unidades	Amplio	Amplio en la base, estrecho en las demás partes	Amplio en la base, estrecho en las demás partes	Amplio (en la parte superior)	<i>Estrecho en todas las partes</i>
Sistemas de planificación y control	Escasa planificación y control	Planificación de acciones	Escasa planificación y control	<i>Mucho control de rendimiento</i>	Planificación de acciones limitada (esp. En adhocracia adm.)
Dispositivos de enlace	Pocos dispositivos de enlace	Pocos dispositivos de enlace	Dispositivos de enlace en la administración	Pocos dispositivos de enlace	<i>Muchos dispositivos de enlace en todas partes</i>
Descentralización	<i>Centralización</i>	<i>Descentralización horizontal limitada</i>	<i>Descentralización horizontal y vertical</i>	<i>Descentralización vertical limitada</i>	<i>Descentralización selectiva</i>

Funcionamiento:

Ápice estratégico	Todo el trabajo administrativo	Minuciosa puesta a punto, coordinación de funciones, resolución de conflictos	Enlace externo, solución de conflictos	Cartera estratégica, control de rendimiento	Enlace externo, solución de conflictos, equilibrio del trabajo, control monitor de proyectos
Núcleo de operaciones	Trabajo informal con poca libertad de acción	Trabajo rutinario y normalizado con poca libertad de acción	Trabajo cualificado y normalizado con gran autonomía individual	Tendencia a formalizar debido a la divisionalización	Truncado (en la adhocracia adm.) o fusionado con la administración para trabajos de proyectos informales (en la adhocracia operativa)
Línea media	Insignificante	Elaborada y diferenciada, solución de conflictos, enlace de staff, apoyo de flujos verticales	Controlada por profesionales, mucha adaptación mutua	Formulación de estrategia divisional, gestión de operaciones	Extensa pero confundida con el staff; participa en el trabajo de proyectos
Tecnoestructura	Ninguna	Elaborada para formalizar el trabajo	Reducida	Elaborada en la sede central para control del rendimiento	Pequeña y confundida en el centro con el trabajo de proyectos
Staff de apoyo	Reducido	A menudo elaborado para reducir la incertidumbre	Elaborado para apoyar a los profesionales, estructura de la burocracia marginal	Separado de la sede central y las divisiones	Sumamente elaborado (esp. en la adhocracia adm.) pero confundido en el centro con el trabajo de proyectos
Flujo de autoridad	Importante, descendente	Importante en toda estructura	Insignificante (excepto en el staff de apoyo)	Importante en toda la estructura	Insignificante

Flujo del sistema regulado	Insignificante	Importante en toda estructura	Insignificante (excepto en el staff de apoyo)	Importante en toda la estructura	Insignificante
Flujo de comunicación informal	Importante	Desalentado	Importante en la administración	Alguno entre la sede central y las divisiones	Importante en toda la estructura
Constelaciones de trabajo	Ninguna	Insignificantes, especializadas en los niveles inferiores	Algunas en la administración	Insignificantes	Importante en toda la estructura (esp. En la adhocracia adm.)
Flujo de la toma de decisiones	Descendente	Descendente	Ascendente	Diferenciado entre las sede central y las divisiones	Mezclado, en todos los niveles
Factores de contingencia:					
Edad y tamaño	Generalmente joven y pequeña (1a etapa)	Generalmente vieja y grande (2a etapa)	Varía	Generalmente vieja y muy grande (3a etapa)	Generalmente joven (adhocracia operativa)
Sistema técnico	Sencillo, no regulador	Regulador pero no automatizado ni muy sofisticado	No regulador ni sofisticado	Divisible; por lo demás generalmente igual que la burocracia maquinal	Muy sofisticado, a menudo automatizado (en la adhocracia adm.) no regulador ni sofisticado (en la adhocracia operativa)
Entorno	Sencillo y dinámico; a veces hostil	Sencillo y estable	Complejo y estable	Relativamente sencillo y estable; mercados diversificados (esp. productos y servicios)	Completo y dinámico; a veces dispar (en la adhocracia adm.)
Poder	Control del director general, frecuente gestión del propietario, escasa influencia de moda	Tecnocrático, control externo, escasa influencia de la moda	Control de los operarios profesionales, influencia de la moda	Línea media con control, influencia de la moda (esp. en la industria)	Control del experto, gran influencia de la moda

Fuente: Mintzberg (2002)

De la anterior taxonomía es importante señalar como lo indica Mintzberg (2002), las condiciones hacen que predomine una de ellas, la organización acaba por estructurarse de acuerdo a la configuración correspondiente; sin llegar a su totalidad o configurarse de forma absoluta, pues las realidades sociales en las organizaciones son complejas, y las estructuras en un grado mayor. Situación por la cual reconoce que las cinco configuraciones pueden concebirse como la base para describir los híbridos estructurales, las cuáles presentan características propias de más de una configuración (2002:525). Aspecto que también lo aborda Berquist (1993, citado en Barba, 2001), aunque en otro sentido, dominando como

estructuras híbridas, las que contienen una gran cantidad de particularidades y dilemas que las hacen distintas de las otras y le dan su especificidad.

En este contexto, tenemos que las organizaciones no piensan en estructuras per se a seguir, construir o conformar, sino son resultados implícitos de la dinámica de su vida organizacional, de sus objetivos, actividades deberes, como de su interacción con su contexto o entorno organizacional, siendo un resultado per se.

4.3 Las diversas formas de organización reconocidas en los Estudios Organizacionales

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

Situaciones que se unen, a la emergencia y expansión de nuevas formas de organización en el terreno de las organizaciones modernas –las empresas-, las condiciones que imprime la competencia del mercado global entre las empresas de nivel mundial. Formas de organización que tienden más a la flexibilidad, contrario a la rigidez que seguía el modelo de organización taylorista-burocrático. En tal sentido, al existir diversas y múltiples formas de organización, se estimula la reformulación de principios tradicionales que seguía la Teoría de la Organización convencional, y que a lo largo de la historia mostraron sus limitaciones para

perdurar. Tarea que retoman los Estudios Organizacionales, al velar por realizar estudios particulares, para analizar la complejidad que cada organización vive.

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

Las organizaciones en general, no sólo las de tipo empresarial, se enfrentan al cambio de un capitalismo industrial a un capitalismo postindustrial (Heydebrand, 1989), donde un ambiente turbulento, cambios rápidos, aumento de complejidad, incertidumbre y crisis organizacional, son constantes que han llevado a la aparición de nuevas formas de organización. Que en nuestra sociedad contemporánea se diferencian por ser flexibles e informales y, que siguen una orientación a su misión, pregonan una comunicación abierta, toma de decisiones colectiva, construcción de la confianza en el trabajo, su producción orientada a la calidad, sin olvidar la cantidad, relaciones casi-democráticas, integración del diseño y ejecución, una racionalidad sustantiva, recompensas más que económicas también simbólicas y la tendencia hacia la expansión como objetivo, en lugar de la utilidad (Barba, 2000). Formas de organización que se les debe reconocer y comprender para su estudio, su naturaleza compleja y multifacética, su multiplicidad de realidades dinámicas e interactuantes. Considerando también aspectos como la ambigüedad (March, 1994, Alvesson, 1993) o bien, la posibilidad de encuentro con sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976) y anarquías organizadas (Del castillo, 1995) en estas nuevas formas organizacionales.

La diversidad de formas de organización en nuestra sociedad actual son respuesta de diversos factores, aunados a los anteriores, como lo señala Chandler; Clawson, 1980; Stinchcombe, 1965; Udy, 1970; Weber, 1927; las nuevas formas de

organización son respuesta a cambios en el desarrollo socioeconómico, internos y externos a la organización, pero no necesariamente responden en una forma evolutiva. Finalmente como lo señala Schumpeter (1950:84), el problema relevante de las formas de organización radica en cómo el capitalismo las crea y las destruye.

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

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

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

Naturaleza del modelo

Con la Teoría de la Organización convencional, y en particular con la Administración Científica se legitimó como la mejor forma de hacer las cosas (the one best way), el modelo taylorista-burocrático para alcanzar incrementos cuantitativos, seguido por la organización moderna –la empresa-, que en su momento ante la legitimación y reconocimiento exitoso, todas las organizaciones deberían seguir. Este modelo sigue orientaciones de eficiencia productivas,

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

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

Características o propiedades organizacionales

- a) Racionalidad individual, económica e instrumental.- considerando a Montaña (1993) esta organización pregona por una racionalidad cuantitativa, circunscrita al enfoque de la eficiencia productiva, gracias a la Administración Científica.
- b) División del trabajo por especialización.- con ello la burocracia permite aislar “funcionalmente” a cada trabajador limitándolo a funciones departamentales extremadamente estrechas y, con ello desentenderlo del proceso en su conjunto sea productivo o de servicios, por lo tanto, su trabajo individual es denigrado e insatisfactorio (Goldman y Van Houten, 1977). En tal sentido, se estimulaba a las carreras especializadas, implicando la separación de las actividades de diseño y ejecución. Esta

última se subdivide hasta encontrar las actividades irreductibles para reorganizar los procesos de trabajo y asignar tareas simples y rutinarias al trabajador (Montaño, 1993).

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

Otros resultados obtenidos de dicho modelo

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

4.3.1.2 El modelo organizacional flexible, conocido como organización postmoderna³⁰ (1970-hasta nuestra actualidad)

Naturaleza del modelo

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

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

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

³⁰ Sin entrar a debate de modernidad o postmodernidad, retomamos lo desarrollado por Clegg (1990), de referir a las organizaciones postmodernas, únicamente para diferenciarlas de las que siguen después de las modernas.

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

Otros resultados obtenidos de dicho modelo

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

En este orden de ideas y, después de analizar las características generales de los modelos organizacionales, estos pueden ser distinguidos fehacientemente ante ciertas categorías como se muestran en la tabla 4:

Tabla 4: Modelos Organizacionales

MODELOS ORGANIZACIONALES		
Características	MODERNAS	POSTMODERNAS
Organización	Burocrática, rígida	Flexible
Racionalidad	Individual, económica e instrumental, orientada a fines productivos	Colectiva, multiracionalidad, irracionalidad valores
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida/jerarquía vertical	Formal/flexible
Estrategia	Planeación/ Administración Estratégica, plazo largo	Pensamiento estratégico, discurso estratégico, plazo corto/largo
Toma de decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Mecanismos de control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Relaciones	Jerárquicas/formales	Semidemocráticas/formales-informales
Recompensa	Económica	Económicas/simbólicas
Objetivos	Utilidad/crecimiento	Sustentabilidad/expansión

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

4.3.2 De los modelos organizacionales a la diversificación de formas organizacionales y otras formas

De acuerdo a lo anterior, es importante señalar que los modelos hegemónicos abordados, han sido estudiados y analizados en términos teóricos³¹, descritos como tipos ideales o términos normales, para explicar las diferencias entre uno y otro modelo. Empero, la realidad organizacional nos ilustra que no del todo se cumplen las características para atribuirles el nombre de burocráticas o flexibles, cada una tiene características de ambos modelos, denotando su coexistencia o una hibridación, por lo cual se tienen una diversidad de formas de organización. Tal mixtificación, coexistencia o hibridación, complejizan en un nivel mayor las problemáticas organizacionales particulares a cada organización, en términos de contradicción y conflicto, así como de su proceso histórico; transformando a las organizaciones y por ende las formas sociales, privilegiando la racionalidad instrumental y económica en su mayor parte.

La expansión y proliferación de las organizaciones, ha generado el aumento de las investigaciones sobre las organizaciones con diferentes orientaciones, y sobre todo por el interés del estudio de las dinámicas sociales de los grupos organizados (Barba, 2001). Interés que ha sido reforzado según lo abordado por Jean-Francoise Chanlat (1994), en relación al fracaso de las soluciones colectivistas (*como lo fue con la Teoría de la Organización*), al crecimiento de la popularidad de las empresas privadas, así como por el tipo de pensamiento gerencial, que actualmente predomina en los países de occidente, pero principalmente, por la prevalencia del pensamiento sobre el mundo contemporáneo en términos organizacionales (Chanlat, 1994:47).

Tal hecho, es notorio ante el sentimiento de agotamiento y crisis de las ideas capitalistas, como de sus injusticias ante quienes las han sufrido, quienes cada vez se organizan para satisfacer sus necesidades y, ante el hecho de que el gobierno, por su rígida burocracia no resuelve del todo sus problemas; aspectos

³¹ No se tiene del todo un estudio completo que revele las características de uno u otro modelo, cada erudito agrega características desde sus orientaciones, como se puede constatar al revisar los estudios de las diferencias de los modelos.

que implican la pérdida de credibilidad y capacidad de cohesión social y, en consecuencia la creación de organizaciones alternativas, que siguen otras formas de organización, particulares y apegadas a sus tradiciones, costumbres, valores siguiendo una estructura plana, horizontal, sin corresponder de inicio a un modelo dominante, sino múltiples formas de organización, donde predominan los intereses colectivos y la inclusión de la vida social.

En atención, a la diversidad de estudios sobre las formas alternativas de organización, más allá de los modelos hegemónicos, resulta trascendental abordar las nuevas formas de organización que estudia Heydebrand (1989), quién analiza en relación a su hipótesis, que estas nuevas formas de organización surgen como resultado de la transición del capitalismo industrial al postindustrial, denotando que los cambios contextuales inciden en la configuración de las organizaciones.

En tal sentido, Heydebrand, denomina su forma de organización postburocrática, al no perder los principios esenciales del modelo burocrático y, tan solo incorporar características de flexibilidad, participación y el conocimiento, solo por mencionar algunos. Quién refiere, al igual que Gergen y Tojo (1996), que ante las condiciones del nuevo mundo –postindustrial o postmoderno- que es caótico, turbulento, inestable e imprevisible, las nuevas formas de organización pueden surgir continuamente, *y no del todo nuevas sino también pueden recuperarse formas antiguas, tradicionales o ancestrales, que al no tener otra alternativa se practican*, por lo que es indispensable la reflexión y la innovación continua para dar explicación a los nuevos cambios y fenómenos que se conforman en las organizaciones. Dicha reflexión implica crear distintas tipologías y estudios para develar tales formas de conocimiento organizacional, como bien lo realiza Hall (1973) y Mintzberg (1993) en su momento.

Al igual que las limitaciones y alcances de las nuevas formas de organización, debemos poner atención en las modas administrativas u organizacionales, o de management, que aparecen en mayor número y frecuencia en las últimas décadas (Clarke y Clegg, 1998), y parecen ser cada vez de más amplio espectro, aunque de corta duración y de cada vez más difícil implementación, por lo que son

abandonadas (Phillips et al, 2000), dando apertura a interesantes casos de estudio particular para denotar la diversidad de factores o causas por las cuales no resultan exitosas y se abandonan, no sólo por su implementación o efectividad.

4.3.3 Alcances y limitaciones de los modelos y formas organizacionales

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

En tal contexto, toda la teoría alrededor de los modelos y diferencias organizacionales han sido en un marco de abstracción teórica, sin develar las condiciones en las cuales operaron. Este hecho, nos permitirá tener un mayor conocimiento del modelo para adaptarlo o adoptarlo, sino, contrario a beneficiar a la organización, se generan confusiones, nuevas problemáticas, fracasos e incomprensiones, agravando situaciones problemáticas existentes al oscurecerlas; implicando con ello una mayor complejidad para el estudio y análisis de las organizaciones.

Con la generalización o universalización de los modelos, nos concentramos en los resultados logrados, olvidando la ubicación geográfica, política, condiciones económicas y características culturales en los cuales emergieron y ante las cuáles estamos inmersos en la organización. Dicha universalización o generalización nace del sentido de excitación de las demás organizaciones de igualar o copiar los modelos para tener éxito (isomorfismo mimético), ante las presiones competitivas

del mercado o situaciones de incertidumbre o críticas³², sin detenerse a analizar que son distintas y que viven en otras condiciones. Situación en que se subordinan a dichos modelos, al no tener sistematizado y configurado su conocimiento de su forma de organización, operando empíricamente. Hechos que beneficiaron la difusión del modelo norteamericano (organización taylorista-fordista) como el único modelo de organización eficiente; aunados a ellos la transnacionalización de las empresas norteamericanas, de las escuelas y facultades de administración que prácticamente adoptaron los planes y programas de estudio norteamericanos. Más razones de ello, para dar confianza a esos conocimientos o prácticas, fue la caída de la unión soviética, a fines de la década de los ochenta (Mills y Helms, 1998, citado en Barba, 2001). Desatándose la culturización gerencial, en los dirigentes.

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

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

³² Situaciones críticas, como fueron definidas en capítulos anteriores, en donde está en riesgo y duda la sobrevivencia y continuación operativa de la organización.

Capítulo 5. Racionalidad en las Organizaciones

La importancia de abordar la *racionalidad en las organizaciones*, es para la comprensión de las mismas, en tanto las bases y principios que explican sus acciones organizacionales³³ en relación a sus objetivos e intereses. En particular para las OCs objeto real de nuestro estudio, la importancia radica en comprender que racionalidades sustentan su origen y funcionamiento, toda vez que persiguen fines e intereses, sociales, comunitarios, y no económicos. Situación que nos permite indagar sobre las racionalidades que en ella se suscitan y la forma en que las llevan a la práctica en sus objetivos, deberes, fines, acciones, decisiones, planes de trabajo tanto a corto y largo plazo, comportamientos, estructuración y forma de organización; tanto de origen interno como las contextuales a su entorno. Denotando que existen también acciones o decisiones no racionales, o sin razón en ciertos momentos.

Por lo anterior, es necesario recuperar, aunque de forma sucinta, algunos enfoques de razón y racionalidad, para comprender ¿qué es la racionalidad, como podemos entenderla, en qué momentos o situaciones la podemos comprender en la organización en su proceso organizativo o vida cotidiana; y qué racionalidades existen en las organizaciones?

5.1 Razón y Racionalidad. Algunas discusiones

Más allá de recuperar la discusión enconada e histórica sobre razón y racionalidad desde el enfoque filosófico, sociológico como con tintes organizacionales, para este apartado sólo hacemos referencia a algunos enfoques teóricos de las mismas, para pasar a establecer lo que retomamos para nuestra investigación, acepciones de uso muy difundido en diferentes disciplinas y contextos, que implica diversos significados y con diferentes niveles de vaguedad.

Sin lugar a dudas, las definiciones de razón y racionalidad surgen del advenimiento de la ciencia en su carácter de condición de verdad universal. De ahí

³³ Dentro de las acciones organizacionales, ubicamos, estrategias, toma de decisiones, forma de organización y estructuración, discursos, prácticas, comportamientos, acciones cotidianas, planes de trabajo, relaciones interorganizacionales, actividades, identidad y cultura, entre otras.

que los cursos de acción intelectual (razonamientos), sus mecanismos y resultados, se convierten en el núcleo del significado de *razón y racionalidad* (Cuno, 2010). La ciencia deviene, consecuentemente, en el paradigma de la racionalidad (Tamayo y Salmorán, 2004). Pero de la racionalidad objetiva que se tenía como verdad absoluta y universal, con carácter científico, sin embargo termina siendo insuficiente en algún momento de la historia, situación que implicó el ingreso de la racionalidad subjetiva para explicar ciertas realidades sociales. Con ello la racionalidad se torna inherente a toda obra humana, dejando de estar circunscrito a un razonamiento de tipo lógico-matemático reservado solo para algunas áreas del conocimiento humano, y extendiéndose también a la argumentación válida y a la discusión crítica. Proceso el cual es pertinente revisar para una mayor reflexión epistemológica, que al no ser objeto de nuestra investigación lo dejamos en estas líneas para pasar a las definiciones y contenidos respectivos de cada uno.

Razón

Razón es aquella facultad³⁴ de conceptuar, juzgar, ordenar, relacionar y estructurar nuestras ideas, pensamientos y conocimientos; o “toda acción intelectual que nos pone en contacto con la realidad, por medio de la cual topamos con lo trascendente” (Recaséns, 1956:130), es decir, como aquella actividad intelectual que nos permite comprender la realidad.

Como facultad, se considera un atributo que posee el ser humano, mientras que como acción intelectual a la actividad que éste desarrolla –en virtud de ese atributo- para comprender la realidad. Donde lo trascendental es intentar definir la razón como objeto, esto es, definir eso que hallamos al toparnos con lo

³⁴ Que puede ser entendida: a) como facultad de captar las verdades que se ofrecen a nuestra mente como evidentes y, en moral, los primeros principios de la conducta buena y, por oposición, de la mala (...); b) como facultad calculadora que, partiendo de algunas premisas dadas por ciertas, bien por convención o bien por estar establecidas por una autoridad indiscutible, recaba analíticamente las consecuencias que acaban por tener el mismo status de certeza que las premisas (...); c) como facultad de reconocer la <<naturaleza de las cosas>> y de extraer de este conocimiento las leyes generales que la gobiernan (...); d) como facultad que conoce y prescribe los medios adecuados para obtener el fin dado (...) Bobbio (1985, citado en Cuno, 2010).

trascendente, o lo que es lo mismo definir las propiedades del ente en cuanto tal; y a partir de aquí la racionalidad.

Así, para sentar las bases de la definición de razón como objeto, se debe considerar que “la idea de razón emerge del intento de distinguir lo subjetivo y objetivo” (Nagel, 2000), y que lo objetivo no puede sino estar constituido por un sistema conceptual que trae algo así como un sistema de coordenadas (Da Costa, 2000) expresadas en categorías lógicas³⁵, leyes, axiomas, reglas o principios, que tengan el carácter de *universal* y que por ello mismo no dependan de puntos de vista o creencias particulares (*subjetividad*) (Cuno, 2010).

Así, la razón puede ser definida, como aquel sistema de coordenadas dotado de la máxima objetividad y universalidad posibles, y por encima del cual no existe posibilidad de búsqueda de mayores y mejores explicaciones, (...) es el principio de toda explicación y sobre el se fundan todos los juicios válidos o correctos (Cuno, 2010).

La objetividad en la razón se encuentra por la idea de un orden independiente de observaciones y observadores particulares (subjetividad). Así, si partimos de eventos observables regidos por patrones iguales y permanentes, podremos descubrir el *orden* que los gobierna y a partir de ello formular las coordenadas, leyes, axiomas o reglas, que permitan explicar dichos eventos con objetividad, es decir, con aspiraciones de generalidad o validez universal.

Sin embargo, es importante señalar que dicho orden no está del todo garantizado, se puede descubrir que este ha sido resultado de la percepción y el pensamiento, donde ha sido impuesto por las condiciones de nuestra propia experiencia es absolutamente implausible (sin tener en cuenta el planteo, mucho más implausibles, de que ha sido impuesto por consenso) (Nagel, 2010). Así, todo aquel juicio que no encuentre respaldo en cualquiera de las expresiones de ese orden universal, es calificado como *Subjetivo*, pues solo puede responder a un

³⁵ De acuerdo a Cuno (2010), se entiende por lógica, cualquier sistema estructurado de categorías que permitan determinar algún tipo de validez o corrección.

criterio o punto de vista particular o a un criterio cuya generalidad responde a un simple acuerdo consensuado.

Al existir un *orden objetivo*, sólo podríamos pensar la razón en las matemáticas, la lógica o las ciencias naturales. Con ello es de hacer notar que si bien la razón tiene manifestación en la ciencia, no deja de tener expresión en otros campos o disciplinas, como los juicios de carácter moral, cuya justificación puede encontrar sustento en los métodos o procedimientos de lo que se ha denominado *razón práctica*.

Por lo tanto al tener varios modos particulares de operar con el intelecto³⁶, como lo refiere Nagel (2000) “el contenido de la razón puede ser bastante rico, incluyendo métodos firmes de justificación empírica de creencias y distintos tipos de razón práctica y justificación moral; o puede ser muy austero, y limitarse a principios lógicos y no mucho más”.

Por lo tanto la razón, no solo tiene cabida en la ciencia, también abarca la posibilidad de hallar una para la evaluación de juicios éticos o morales. Así, *“la naturaleza real de la razón no se encuentra en la creencia en un conjunto de proposiciones fundacionales, ni siquiera en un conjunto de procedimientos o reglas para obtener inferencias, sino en cualquier forma de pensamiento respecto de lo cual no existan alternativas”* (Nagel, 2000:29). Por lo tanto, también forman parte de la razón como objeto otros tipos de pensamiento que no necesariamente estén expresados en ese tipo de formas –proposiciones, reglas-, siempre que constituyan el último marco de referencia con validez universal al que se puede apelar, es decir, universal para el espacio donde tiene aplicación, no universalidad absoluta.

En la búsqueda de la fundamentación racional de los juicios morales, se pueden ubicar otros enfoques, como las teorías de Jürgen Habermas con los consensos fácticos, la de John Rawls del consenso hipotético entre otros.

³⁶ Facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad (Diccionario de la Real Academia Española)

De todo lo anterior, tenemos que lo racional es simplemente aquello que está dotado de razón.

Racionalidad

Siguiendo lo abordado en razón, la racionalidad tiene estrecha relación con ella, como lo señala Ruano (1996), la racionalidad hace referencia a *un estado*, como consideración estática de la razón, mientras que la expresión *racionalización* haría referencia a *un proceso*, como consideración dinámica de ella.

Así, la racionalidad, en una difícil tarea para definirla, en un primer momento es tener en cuenta su potencial de dominio de la realidad. Por otra parte se sostiene que la racionalidad consiste en un método que en cuanto tal presupone ciertas capacidades de reflexión y de lenguaje y que está dirigido al dominio consciente de la realidad (Ruano, 1996:62).

Considerando que se tienen en la racionalidad los elementos que configuran el concepto de razón, se puede indicar que: es un sistema de coordenadas dotado de la máxima objetividad y universalidad posibles, sobre el que se fundan todos los juicios válidos o correctos (Cuno, 2010:210).

No obstante, la expresión racionalidad tiende a ser utilizada en contextos en los que se dota a la razón *de un contenido ideológico*, es decir, *se la vincula a una concepción, visión o ideología determinada del mundo, de un área del conocimiento o un aspecto de ella* (Cuno, 2010:210). De ahí que tengamos las expresiones de: racionalidad económica utilitaria, racionalidad histórica marxista, racionalidad jurídica con arreglo a valores, racionalidad jurídica instrumental, entre otras.

Si bien esto configuramos como racionalidad, *por razón* se reserva para contextos en donde se desea dar mayor abstracción y generalidad posibles, y transmitir la idea de una objetividad, unicidad y universalidad totales, libre de cualquier contaminación ideológica que pudiera hacerla como relativa. Como ejemplo, razón formal, jurídica, política, entre otros.

Por otra parte, López y Marañón (2013:9), comprende a la racionalidad como “*un conjunto de creencias, ideas, imágenes y discursos que nos permiten vivir en sociedad de una determinada manera. Así, la racionalidad nos da la orientación para justificar el modo en que vivimos, la forma en que producimos, comemos, nos divertimos, nos gobernamos, sentimos, pensamos, nos relacionamos entre las personas y con la naturaleza*”.

En este mismo orden, Leff (2013), indica que la racionalidad es la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a ciertos principios de (...) como optimidad y con consistencia (...) actuar de acuerdo con la razón.

Es de hacer notar, que de las relaciones entre razón y racionalidad, existe la tendencia de utilizar sin excepciones tal concepto, como lo argumenta Aarnio (1991:251), “las raíces de la racionalidad (y lo mismo cabría decir de la razón) se encuentran en nuestra cultura, es decir, en las formas como usamos este concepto en el lenguaje ordinario”. Y es esto, lo que ha dado lugar al uso multiforme, abuso y hasta mal uso de los términos de *razón* y *racionalidad*, consecuencia de lo cual, no se puede hablar <<de la razón>> o <<la racionalidad>>, sino solamente de tipos o formas de ellas (Bobbio, 1985).

Finalmente debemos argumentar que la racionalidad, es aquella razón subjetiva que fundamenta o normativiza las acciones sociales de los individuos en determinados contextos, a partir de su capacidad de pensar, actuar, organizar en función de, u orientar la acción con respecto a, con ello estableciendo criterios y legitimando acciones de los agentes sociales. Toda racionalidad debe comprender una racionalidad teórica, instrumental y sustantiva.

5.2 ¿Son racionales las organizaciones?

Al reconocer que las organizaciones y los procesos organizativos que en ella se suscitan, resultan de procesos deliberados por los individuos que las conforman y con los esfuerzos para lograr objetivos, metas y deberes particulares propios, es de argumentar que las organizaciones efectivamente son racionales. En su funcionamiento en general como en procesos en particular se apoyan de procesos

racionales, sin embargo, es necesario analizar y comprender qué tipos de racionalidades subyacen en ella, tanto de forma conjunta por toda la organización como en los comportamientos individuales, en este sentido Montaña (2004) refiere que en las organizaciones se entrecruzan diversas lógicas de acción, política cultural, afectiva, racional, conformada por múltiples actores que propugnan por diversos proyectos, y con intereses particulares(...).

Además de lo anterior, al reconocer a las organizaciones como espacios sociales complejos y ambiguos, en tanto su interior como las interacciones con su exterior, o la sociedad de la que surgen, pertenecen, operan y para las cuáles colaboran, se tienen situaciones que no están a su alcance y se suscitan acciones no racionales, de forma automática, por cultura, deberes, normas e instituciones sociales, pero al articularlas en ellas les otorgan cierto sentido. Por lo anterior las organizaciones son formas sociales, donde se entrecruzan lógicas de acción multiracionales y no racionales, las cuales las debemos tener presentes en los procesos de toma de decisiones, comportamientos, acciones y en todas las situaciones de la vida cotidiana organizacional, sus acciones organizacionales. A continuación abordamos cada una de las diversas racionalidades que consideramos se tienen en las organizaciones actualmente:

Racionalidad instrumental: racionalidad en la acción social

Este tipo de racionalidad tiene su origen en la *teoría de la acción social* de Max Weber (1964), quien en la explicación de la acción social, o comportamientos de las personas, argumenta que las acciones o toma de decisiones, elegidas, son ponderadas de acuerdo a ciertos principios, juicios de valor (no lógico-matemáticos). Así, también refiere que dicha acción social se encuentra orientada por las acciones de los otros, sustentando que la misma puede estar dotada de racionalidad en los siguientes sentidos: con arreglo a fines, con arreglo a valores, afectiva, y tradicional.

La racionalidad con arreglo a fines, supone un sujeto que busca conscientemente alcanzar un fin determinado, y en esta tarea, su acción se encuentra condicionada

por una ponderación racional de los medios que permitirán alcanzarlo y las consecuencias que de ello se pudieran generar. Es una guía de la toma de decisiones para actuar.

Existe un sopesar de medios, fines y consecuencias, por lo cual también se denomina también *racionalidad instrumental*, donde se justifica en última instancia es justificar las acciones que me permitan alcanzar el fin o fines perseguidos. Sin importar, el contenido valorativo del fin propuesto, sino que la toma de decisiones para actuar sean las más correctas. Como lo argumenta Segura (1998), en este caso, “la razón implica simplemente cuáles son los medios para alcanzar un fin determinado, pero no dice porque hay que perseguir tal fin”.

Racionalidad instrumental que adquirió en la modernidad un racionalismo específico con el cual se consolida una subjetividad que se fundamenta en el dominio práctico-instrumental (Ruano, 2001), en las organizaciones.

En la actualidad, y aunque por la predominante existencia de organizaciones modernas –empresas, en sus variados tamaños y tipos, las racionalidades que en ellas operan se vuelven dominantes e imponen a las demás organizaciones en tanto sus interacciones y poder sobre ellas, la racionalidad instrumental, que favorece y se relaciona con los intereses de las organizaciones modernas, de los capitalistas, favorece la dominación y explotación, impide el florecimiento de otras racionalidades. En general la racionalidad instrumental consiste en elegir los medios adecuados para lograr los fines; representando los intereses del capital, en la búsqueda de la máxima ganancia “a cualquier precio” justifica cualquier medio, aunque esto signifique la explotación, dominación y destrucción de los seres humanos y la naturaleza, que para el capital solo representan objetos para ser aprovechados y después, desechados. Racionalidad orientada por el cálculo, la utilidad individual y las necesidades materiales, por eso la ganancia se considera como el fin más importante de la actividad económica y la vida en general, la cual es para los dueños de las empresas. Se aspira al desarrollo, progreso, dejando de lado nuestras lenguas, formas de vida ancestral, de producir y consumir.

La racionalidad con arreglo a valores, tiene lugar cuando el sujeto orienta su acción “por la creencia consciente en el valor -ético, estético, religioso o de cualquier otra forma como se le interpone- propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea puramente en méritos de ese valor” (Weber, 1964). Por lo tanto, una acción racional con arreglo a valores es siempre una acción según mandatos o de acuerdo con exigencias que el actor cree dirigidos a él (y frente a los cuales el actor se cree obligado) (Weber, 1964:21). Así, el sujeto actúa porque tiene convicción con el valor que guía su actuación y porque su decisión de actuar en tal o cual sentido esté condicionada por un fin o sus consecuencias. De ahí que se tenga denominada también como *racionalidad material o sustancial*.

La acción afectiva, tiene lugar en un estado emotivo, esta acción se emite en los límites de los significados y no significados, debido a que su sentido no se establece en la instrumentación de medios hacia fines, sino en realizar un acto por emoción. Desapareciendo la capacidad de ponderación valorativa, el sujeto actúa movido por estados emotivos en los momentos.

La acción tradicional, la acción tiene sustento en la costumbre, el hábito y proceder de un conjunto de ideales y símbolos que no posee una forma coherente y precisa. Determinación atribuida por la costumbre arraigada.

En unión a lo argumentado por Leff (2013), el proceso civilizatorio de la modernidad se ha fundado en principios de racionalidad económica e instrumental que han moldeado las diversas esferas del cuerpo social: los patrones tecnológicos, las prácticas productivas, la organización burocrática y los aparatos ideológicos del estado. Que implica la eficacia en los sistemas de control y predicción, en la uniformación de los comportamientos sociales, y en la eficiencia de sus medios tecnológicos.

Racionalidad comunitaria-comunalidad

Mientras que para las organizaciones sociales, con fines no económicos, de acuerdo a López y Marañón (2013) siguen *la racionalidad liberadora*, que alienta la

liberación de la naturaleza y la humanidad. Es de los trabajadores, y busca que la vida social se haga en solidaridad, en justicia, en respeto entre las personas y la naturaleza. Se racionalizan los fines, más que los medios, por lo tanto también implican una racionalidad instrumental ante fines sociales.

No obstante, para las OCs consideramos se siguen dentro de tantas, una racionalidad comunitaria-comunalidad, que en particular y general se describe, como lo refiere Martínez (2010), *“somos comunalidad, lo opuesto a la individualidad, somos territorio comunal, no propiedad privada; somos compartencia, no competencia; somos politeísmo, no monoteísmo. Somos intercambio, no negocio; diversidad, no igualdad, aunque a nombre de la igualdad también se nos oprima. Somos interdependientes, no libres. Tenemos autoridades, no monarcas. Así como las fuerzas imperiales se han basado en el derecho y en la violencia para someternos, en el derecho y en la concordia nos basamos para replicar, para anunciar lo que queremos y deseamos ser”*.

En ese orden, se produce lo que se necesita para vivir, apoyándose en la familia y la comunidad, cuidando la naturaleza, trabajo solidario y colectivo, con autogobierno en la toma de decisiones de forma colectiva a través de las asambleas. Se persigue la búsqueda de una sociedad justa, del bien común. Los ingresos monetarios, en vez de tomarlos como fines en sí, se consideran medios para elevar las condiciones de la vida familiar y de la colectividad; además, los bienes producidos son valorados primordialmente por su capacidad de satisfacer necesidades, esto es, por su valor de uso; no es valor de cambio lo que cuenta, sino precisamente su diversidad. Las personas están por encima de las cosas. Se entabla una relación particular con la naturaleza por ser considerada el origen sagrado de la vida material y social. Las necesidades y satisfactores no se reducen a cuestiones materiales, por lo que la relación con la naturaleza satisface simultáneamente necesidades de orden espiritual y afectivo. En este sentido el Buen Vivir plantea el reencuentro entre sociedad y naturaleza (López y Marañón, 2013). Impulsan la agroecología, orientada a cuidar la tierra y salud de las personas, y a eliminar la dependencia de insumos costosos y dañinos; y los

policultivos, en oposición a los monocultivos que empobrecen los suelos. Si bien se tiene comercialización de la producción, se vende para obtener dinero y satisfacer necesidades, no para acumular ganancias de manera privada, de modo que la solidaridad y la reciprocidad son más fuertes que las relaciones de mercado.

Racionalidad ambiental (Leff, 2013)

Esta aparece como cuestionamiento a la racionalidad instrumental y económica, en relación a los costos socioambientales derivados de la misma. Planteando a nivel teórico su concepto ambiental, nuevos principios éticos y potenciales ecológicos, a las nuevas perspectivas al proceso de desarrollo sustentable.

En este sentido, la racionalidad ambiental integra los principios éticos, las bases materiales, los instrumentos técnicos y jurídicos y las acciones orientadas hacia la gestión democrática y sustentable del desarrollo. De donde se desprende que el saber ambiental cuestiona la racionalidad científica como instrumento de dominación de la naturaleza y su pretensión de disolver las externalidades del sistema a través de una gestión racional del proceso de desarrollo. Al respecto Marcuse (1968 y 1972) había advertido que: en el desarrollo de la racionalidad capitalista, la *irracionalidad* se convierte en *razón*: razón como desarrollo frenético de la productividad, como conquista de la naturaleza, como incremento de la riqueza de bienes; pero irracional, porque la alta producción, el dominio de la naturaleza y la riqueza social se convierten en fuerzas destructivas.

La racionalidad ambiental incorpora un conjunto de valores y criterios que no pueden ser evaluados en términos del modelo de racionalidad económica, ni reducidos a una medida de mercado. Se construye con la articulación de cuatro esferas de la racionalidad:

- a) una racionalidad sustantiva, es decir, un sistema axiológico que define los valores y objetivos que orientan las acciones sociales para la construcción de una racionalidad ambiental (por ejemplo, sustentabilidad ecológica, equidad social, diversidad cultural, democracia política);

- b) una racionalidad teórica, que sistematiza los valores de la racionalidad sustantiva y los articula con los procesos ecológicos, culturales, tecnológicos, políticos, y económicos que constituyen las condiciones materiales, los potenciales y las motivaciones que sustentan la construcción de una nueva racionalidad social y productiva;
- c) una racionalidad instrumental, que produce los vínculos técnicos, funcionales y operacionales entre los objetivos sociales y las bases materiales del desarrollo sustentable, a través de un sistema de medios eficaces;
- d) una racionalidad cultural, entendida como un sistema singular y diverso de significaciones que no se someten a valores homogéneos ni a una lógica ambiental general-, que produce la identidad e integridad de cada cultura, dando coherencia a sus prácticas sociales y productivas en relación con las potencialidades de su entorno geográfico y de sus recursos naturales.

5.3 Racionalidades en particular en el pensamiento organizacional

La racionalidad en el campo del estudio de las organizaciones, ha sido comprendida en la década de los 50's, teniendo su auge al ser ampliamente debatida en la década de los 80's, en tanto la comprensión y estudio de las estrategias y toma de decisiones.

Racionalidad perfecta y limitada en la toma de decisiones

Es importante señalar, que la racionalidad perfecta y limitada, no son propias del pensamiento organizacional, estas surgen en las teorías de la economía. Y que son recuperadas en el estudio de las organizaciones³⁷ para comprender el proceso de la toma de decisiones. Herbert A. Simon es el pionero en abordar la racionalidad limitada en el marco de la teoría de la decisión en las organizaciones en la economía, en contraparte a la teoría de la decisión racional perfecta.

³⁷ Es claro que el campo de las organizaciones no tiene límites disciplinarios (Hall, 1983), se retoman aquellas disciplinas que nos permiten comprender a la organización en tanto su funcionamiento cotidiano.

Para la teoría clásica de la decisión racional se comprende que la racionalidad del ser humano es perfecta, para la maximización de utilidades esperadas –ver Von Neumann y Morgenstern-. Donde el medio, la información, las creencias y análisis personales, son óptimos; el decisor tiene a su alcance información sobre todas las alternativas posibles y dispone de un sistema complejo y consistente de preferencias que le permiten hacer un perfecto análisis de todas ellas, garantizando que la alternativa elegida es un óptimo global

Para la racionalidad limitada, Simon señala la descripción del proceso de decisión de un individuo considerando limitaciones cognoscitivas, siendo los límites al comportamiento racional: 1) imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad, información imperfecta y asimétrica, 2) imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actores deseados, y 3) el límite de la imaginación de las personas, dado que esta tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo puede poner en práctica. Según Simon (1976), “las personas no somos conscientes y deliberadamente irracionales, aunque algunas veces si lo somos, pero no poseemos ni los conocimientos ni el poder de cálculo que permita alcanzar un nivel muy alto de adaptación óptima”, por lo tanto, no existe la “perfecta racionalidad” implicada en la teoría económica clásica. Su propuesta es encontrar soluciones satisfactorias a contextos particulares más que óptimas.

De la lectura de Simon, se tiene como racionalidad, al proceso de pensamiento, comportamiento, resultado de deliberación apropiada, de un proceso de razonamiento que emplean los agentes al tomar decisiones. Abordando a la racionalidad con respecto a la ampliación o capacidad de considerar todos los elementos y factores para la decisión, además de privilegiar la racionalidad económica e instrumental, como el principio de verdad, que radica en buscar la maximización de las utilidades esperadas, como pensamiento y comportamiento del hombre económico, pero también del hombre administrativo, para buscar lo satisfactorio. En ambos procesos es necesaria la capacidad intelectual de razonar, pensar con respecto a ciertas lógicas o aspectos para poder tomar decisiones y

ejecutarlas, razonando así en los medios más no en los fines. Fines económicos a los cuales la racionalidad se subordinaba. De ahí, que solo consideran como racionales quienes actúan, deciden y se comportan en la búsqueda de la maximización de utilidad, e irracionales quienes actúan independientemente de sus utilidades, como lo abordan los modelos de Kreps, Milgrom, Roberts y Wilson (1982), y Radner (1980).

A continuación a manera de resumen presentamos la siguiente tabla, que contiene algunas de las racionalidades que hemos ubicado hasta el momento en el pensamiento organizacional, confirmando con ello lo argumentado por Nozick (1995:183) “la racionalidad instrumental, no es toda la racionalidad”:

Tabla 5: Racionalidades en el pensamiento organizacional

Perspectivas o enfoques de estudio de la racionalidad			
	Estrategias	Toma de decisiones	
Perspectiva Organizacional del estudio de la racionalidad	<i>Pereda (1988):</i> refiere dos sentidos: 1. Racionalidad constitutiva - facultad del ser humano, ser racional. 2. Racionalidad normativa - formas en que puede ser usado el sentido constitutivo de racionalidad	<i>Horkheimer (1973),</i> refiere: 1. Racionalidad subjetiva, privilegia el medio, pensamiento y forma en que se razona. 2. Racionalidad objetiva, se razona sobre los fines, importa el acto, el hecho, el fin	<i>Weber (1981):</i> racionalidad instrumental o estratégica: relaciona los medios con los fines, y tiene que ver con el advenimiento de las sociedades modernas caracterizadas por la empresa capitalista y el cómputo económico. Lo importante es la selección o elección de los medios para el logro de los fines.
		<i>Habermas (1982),</i> Racionalidad teleológica: orientación hacia los fines, en términos de éxito. Acciones-racional teleológicas, las cuáles examina: la virtualidad empírica de los medios técnicos y el de la consistencia de la elección entre medios adecuados	<i>Herbert Simon (1947),</i> Racionalidad limitada (... existen personas quienes actúan porque sus acciones les permite expresar sus creencias, identidad o encuentran placer (<i>Hirschman, 1982</i>) (... existen individuos cuya prioridad es el reconocimiento social, el amor o cualquier otra cosa no reducible a la utilidad cuantificable (<i>Paramio, 2005</i>) <i>Festinger, disonancia cognitiva</i> -elementos no racionales en decisiones racionales <i>Elster (1985),</i> ... la manera en que el hombre moldea sus preferencias y creencias depende de las restricciones impuestas por su contexto y su propia condición...

Fuente: Elaboración propia

5.4 Discusiones finales de racionalidad, hacia la meta-racionalidad social

En tanto la explicación y comprensión del comportamiento humano en el proceso de decisiones ante diferentes escenarios de la vida en sociedad como en cualquier

espacio social. Auman (1997) comenta que la predicción del comportamiento humano en el proceso de decisiones, en cambio de considerar un individuo racional, se tendrá un ser en evolución cultural y biológica. Este ser no maximiza utilidades, sino que su comportamiento es regido por normas de comportamiento seleccionados por procesos evolutivos.

Analizando las diversas racionalidades que se suscitan en la organización, sin predominancia de alguna o algunas, podemos argumentar que se gesta una metaracionalidad social, desde la etapa del surgimiento de las organizaciones para el bienestar de la sociedad, como el aspecto de que todas deben colaborar para recuperar el sentido de la vida en sociedad, siendo la principal ganancia la vida en sociedad-comunidad, la lógica de la vida, donde se debe tener una armonía con la naturaleza, con los otros, de forma humana, ética, justa, equitativa, moral, cultural, todas a partir de la racionalidad instrumental para lograr tal fin.

Y como lo argumenta Leff (2013), (...) racionalidades sociales constituidas como sistemas complejos de ideologías-valores-prácticas-comportamientos-acciones, que son irreductibles a una lógica unificadora.

Capítulo 6. El contexto y/o entorno organizacional en las organizaciones

Después de tener presente en el segundo capítulo que el estudio y comprensión de las organizaciones, no pueden, y no deben pensarse de forma aislada a la SOCIEDAD, en mayúsculas, de la que pertenecen y operan. Podemos comprender en apoyo al desarrollo histórico de la Teoría de la Organización, que el funcionamiento, forma y estructuración de la organización no es de forma arbitraria, pues no sólo está condicionada e influida por factores internos de la

misma, sino también por la influencia de las condiciones externas, diversas, contradictorias y, complejas al no tener del todo la certidumbre de la forma y el momento de su influencia. En otras palabras, corresponde a lo que analizamos en el primer capítulo como la SOCIEDAD en la organización, es decir, el impacto del medio sobre las organizaciones.

Por lo que es necesario reconocer que las organizaciones en general, se enfrentan al cambio de un capitalismo industrial a un capitalismo postindustrial (Heydebrand, 1989), proceso caracterizado por un ambiente o contexto turbulento, complejo, no lineal, de cambios rápidos, de incertidumbre, divergente y contradictorio para las organizaciones que siguen fines y principios sociales y comunitarios, contrarios a los que sigue y sustenta el capitalismo que prevalece en el medio hoy en día; quien impera un ambiente globalizado, donde la dinámica y naturaleza de la competencia, como la obtención de la máxima ganancia para fomentar la acumulación de capital son ejes rectores.

Aspectos y situaciones que imprimen etapas de crisis y/o cambios organizacionales en las organizaciones, en relación a sus formas de organización y estructuración, como de sus fines, objetivos y actividades, es decir, sus racionalidades, y en general su desarrollo, incitando en el mejor escenario a la modificación, adaptación, cambio y aparición de nuevas formas organizacionales, o en forma negativa a la desaparición de ciertas formas de organización y organizaciones per se.

Al respecto Crozier y Friedberg (1990:109), en su análisis estratégico de las organizaciones se percatan que éste también está interferido por múltiples e inevitables interferencias que se establecen entre el sistema de acción interna de una organización y el *contexto técnico, económico, social y cultural en el cual está inscrito*. Por lo tanto, en palabras de los anteriores autores citados, “toda organización, cualquiera que sea, para poder cumplir con sus objetivos debe negociar con su medio”. Recordando con esto de que no hay organización que pueda existir en lo abstracto; es parte de una determinada sociedad, que ha alcanzado un cierto grado de desarrollo técnico, económico y cultural,

caracterizado por una determinada estructura social y que lleva consigo ciertos valores a los que están ligados de una manera más particular, sus miembros (Crozier y Friedberg, 1990:109).

De ahí que para la comprensión, tanto general y en particular, del funcionamiento y desarrollo de la vida organizacional cotidiana de la organización, es indispensable, por separado como en conjunto, el estudio del contexto organizacional, es decir, de los factores internos y externos que lo influyen y condicionan. Aspectos que en ciertos momentos y previa interiorización de los actores organizacionales (Crozier y Friedberg, 1990) rigen, o son marcos de acción para el comportamiento y funcionamiento de la organización, en tanto sus actividades, objetivos, planes futuros, crecimiento, desarrollo, forma de estructuración entre otros, cuestiones que no podemos evitar al estar inmersos en dicho contexto o entorno, donde predomina el capitalismo con objetivos económicos claros de acumulación de capital mediante la maximización de la ganancia.

En este mismo sentido se recupera lo planteado en su momento de forma relevante por Brunsson y Olsen (2007) ¿qué tanta libertad tenemos para poder elegir la forma de organización?, ubicando la importancia o injerencia que tiene el contexto o entorno en las organizaciones.

6.1 El estudio del contexto y/o ambiente en el pensamiento organizacional

Aunque hoy en día, en términos de complejidad y ambigüedad organizacional, al denotar diversos aspectos que influyen en la organización, el contexto o entorno organizacional es un tema sustancial. Es de señalarse que el contexto, medio, entorno, o medio ambiente organizacional como lo denominan diversos autores³⁸, en el pensamiento organizacional, en cierto sentido y con ciertas orientaciones, tuvo su origen y transcendencia en el movimiento o escuela de la contingencia estructural en la década de los 60s-70s, representando un parte aguas en el desarrollo de la Teoría de la Organización al estudiar variables no básicas o no

³⁸ Hall (1983), se refiere al Medio ambiente organizacional

internas (como las que anteriormente se habían abordado: individuo, grupos, comportamiento, etc.). En esta escuela se centra el interés en el estudio de la estructura de la organización en sí misma, y en relación al contexto o ambiente. Figurando en esta corriente teórica como ponentes principales, Woodward (1958), Pugh, et. al., Burns y Stalker (1961), y Lawrence y Lorsh.

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

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

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

Bajo este marco, la importancia del estudio del contexto per se, es central para el análisis y comprensión de las organizaciones.

6.2 Naturaleza e importancia del contexto o entorno organizacional en las OCs

Antes de abordar los elementos o condiciones del contexto o entorno organizacional, es importante referenciar algunas de las diversas definiciones que

se tienen para comprender lo que en realidad desean explicar al referirse a la misma, cómo su naturaleza.

Siguiendo a Hawley (1968, citado en Hall, 1983:213), el *medio ambiente* significa “todos los elementos que son externos a, y que real o potencialmente afectan, la población bajo estudio”. El *medio ambiente de las organizaciones* es un factor crítico para entender lo que sucede dentro de ellas (Hall, 1983:214), más no el único.

En palabras de Shirley (citado en Hall, 1973:275), “es la diversidad de condiciones o aspectos que influyen en diferentes niveles y direcciones que no podemos evitar al estar inmersos en él”, contexto que cada vez se hace más turbulento.

Considerando lo argumentado por Hall (1973:275) son “las condiciones externas a la organización que contribuyen a lo que sucede dentro de la organización, a la forma que adopta la organización y a las consecuencias de sus acciones”, denotando que las organizaciones son tanto controladas como controladoras del medio ambiente organizacional, en uno u otro momento *o al mismo tiempo*. Que corresponde a lo señalado por Crozier y Friedberg (1990:110) “cualesquiera sean sus objetivos manifiestos o latentes, no pueden abstraerse, en la medida en que, para asegurar su buen funcionamiento, dependen doblemente de su medio”.

Para Crozier y Friedberg³⁹ (1990), se refieren al medio como “las fuentes de incertidumbre mayores e ineluctables, que ésta debe tratar de controlar y dirigir en todo momento para asegurar su mantenimiento y desarrollo; esto explica por qué se reconstituyen relaciones de poder en torno a las relaciones necesarias en el medio”, asimismo indica que la organización tiene una doble dependencia con su *medio*, por un lado deben encontrar toda clase de recursos, y después, deben colocar los productos que han fabricado, cualquiera que sea su naturaleza; dependencia doble que afirma la posibilidad y la capacidad de sanción que posee el medio frente a las organizaciones. Señalando que las circunstancias técnicas,

³⁹ Es importante señalar que Crozier y Friedberg en parte se basan a lo expuesto y abordado en términos del medio ambiente organizacional de Hall (1973), situación que precisaron al referirse al medio pertinente y para mayor aclaración recurrir a la diferenciación de medio general y específico propuesta por Hall.

económicas, sociales y culturales que prevalecen son factores restrictivos para éstas: ¡de ello depende, si no su éxito, por lo menos su sobrevivencia!

En tal sentido, *el contexto organizacional es heterogéneo*, se conforma de una diversidad de condiciones o aspectos que influyen en diferentes niveles y direcciones, que no podemos evitar, al estar inmersos en él. Al vivir en una sociedad capitalista, la mayoría de las influencias contextuales pregonan eminentemente una lógica o racionalidad preponderantemente económica representada por la racionalidad instrumental, que empieza a permear de manera natural a las OCs, quienes siguen intereses y objetivos eminentemente sociales. Situación que pone en juego su operatividad al considerar cómo sin perder sus racionalidades (más de carácter social) que las caracterizan y diferencian de otro tipo de organizaciones, pueden convivir, abordar, asimilar y vincularse con el entorno en términos económicos, sin perder su esencia, su sentido e identidad; aspectos que ilustran hasta cierto punto las problemáticas organizacionales que actualmente presentan las OC's y que pretendemos estudiar. En este mismo sentido Crozier y Friedberg (1990:126) precisan que “el medio no es un campo unificado y homogéneo; por lo contrario, está constituido por múltiples campos fraccionados, por no decir encajonados o relacionados unos con otros, que traen consigo “exigencias” fluctuantes, ambiguas y con frecuencias divergentes y a veces contradictorias”.

Así, en el afán de sobrevivir, las OC's deben saber adaptarse al contexto sin perder sus propias racionalidades; *contexto que cada vez se hace más turbulento* (Shirley, citado en Hall, 1973:275) por la enorme interconexión causal entre los elementos o factores *e inestable por la alta rotación o movimiento de condiciones* y porque existen tasas aceleradoras y nuevos rumbos de cambios. Siendo los factores, fuente de cambio en la organización, al igual que una fuente o causa de las condiciones existentes. Es decir, la acción bilateral de la organización-contexto organizacional.

Al analizar la *diversidad y heterogeneidad* de las condiciones que conforman el contexto organizacional, en principio tenemos que el contexto de las OC's es

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

En el mismo sentido, Crozier y Friedberg (1990:110) afirman que esas exigencias y circunstancias evidentemente “no caen del cielo; son producto de estructuras sociales (las de la sociedad) que reflejan relaciones y equilibrios de poder entre individuos, grupos y categorías sociales cuyos intereses son divergentes, cuando no contradictorios. (...) exigencias y circunstancias no son unívocas, sino por lo contrario, fluctuantes y con frecuencia ambiguas o incluso contradictorias y por otra, las organizaciones intervienen de la misma manera, con frecuencia sustancial, en la definición y la constitución de las mismas”. A continuación se presenta de forma concentrada los aspectos anteriormente señalados.

Tabla 6: Naturaleza del Contexto o Entorno Organizacional

Características	Naturaleza y descripción
-Capacidad y/o disposición de recursos	Nivel y disposición de recursos para la organización
-Turbulencia	Alta interconexión causal entre los factores
-Estabilidad o inestabilidad (incertidumbre)	Rotación de elementos o factores
-Heterogeneidad	Diversidad de factores
-Complejidad (incertidumbre)	Diversos factores o elementos que influyen en diferentes niveles y sentidos a la organización, no se tiene de forma precisa la influencia de cada uno, son contradictorios

Fuente: Elaboración propia con base en información de Hall (1983), Aldrich (1979) y Crozier y Friedberg (1990).

6.3 Elementos o condiciones del contexto o entorno organizacional

En el marco de las condiciones o factores que influyen en la organización, sean internas o externas, se tiene una diversidad de aspectos, por lo tanto es factible para su comprensión la agrupación de las condiciones como lo sugiere Hall (1983) en términos de dimensiones del medio ambiente, tanto por su contenido incluyendo condiciones tecnológicas y económicas, y desde una perspectiva más analítica en términos de estabilidad o turbulencia, como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 7: Dimensiones o condiciones del Contexto o Entorno Organizacional

Condiciones	Características
Tecnológicas	Se crean divisiones organizacionales, o departamentos para su respuesta e impacto, desarrollos tecnológicos, personal o clientes en contacto con los desarrollos, <i>generalmente externas</i>
Legales	Leyes que regulan su funcionamiento y actividades productivas, administrativas y contables, reglamentos o normatividades, locales, estatales y federales, <i>externas a la organización</i>
Políticas	Presiones de grupos, o individuales para la aprobación de leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones, externas e internas
Económicas	Estado o condiciones de la economía, aprobación de presupuestos, crecimiento de la economía de la empresa, es condición social, (...) impactan sobre comportamientos y valores organizacionales (Scott, 1974), programas. Factor de competencia económica, externa al mercado, e interna en áreas para presupuestos. <i>Externas e internas</i>
Demográficas	Número de personas, edad, sexo, comportamiento, perfiles, raza, religión, entre otros. <i>Externas e internas</i>
Ecológicas	Sistema ecológico social con las organizaciones que interactúa y se agrupa; condiciones ecológicas físicas y ambientales, clima, geografía <i>externas</i>
Culturales	El sistema social, cultura, tradiciones, costumbres, valores,

	rituales, normas. <i>Externas e internas</i>
<i>Administrativas*</i>	Rotación de personal, problemas de poder, reingeniería estructural, desorden entre otras. <i>Internas</i>
<i>Sociales*</i>	Personalidad, identidad comunitaria, problemas de grupo y colectividades, instituciones sociales, normatividades de comportamiento, diversidad étnica, entre otras. <i>Externas e internas</i>

Fuente: Elaboración propia con información de Hall (1983)⁴⁰

6.4 El contexto organizacional general-no inmediato en las OCs

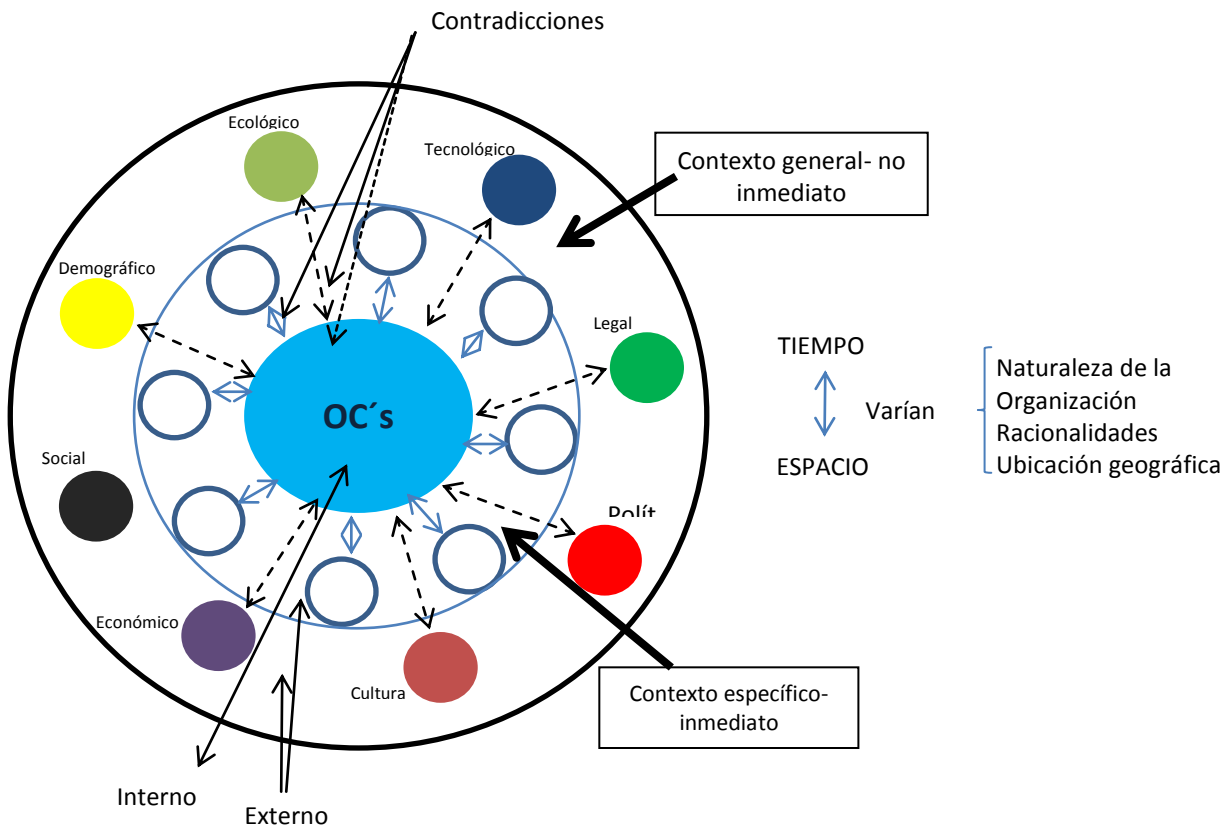
Bajo esta lógica, el estudio de las condiciones del medio externo las podemos dividir en dos categorías (Hall, 1973:276): aquellas condiciones en términos generales que deben preocupar por igual a todas las organizaciones, como: cambios demográficos, económicos, culturales, políticos, sociales, etc., que hasta cierto punto no tienen una injerencia inmediata en las organizaciones; y la segunda categoría referente a las influencias específicas del medio externo, tales como las otras organizaciones con las cuáles interactúa, o los individuos particulares que le son cruciales. Resultando para el caso de los factores específicos, una interacción directa e inmediata. (Ver figura 10).

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

⁴⁰ Es importante considerar la racionalidad –intereses, fines, objetivos- de las condiciones per se, para comprender en mayor grado la forma o medida en que afectan a la organización. En general todas provienen de organizaciones, por lo que algunas son racionales y otras no, como el clima y en algunos aspectos la cultura.

*Agregadas por el autor

Figura 10: Contexto/Entorno Organizacional



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

Retomando a Hall (1973), considera que las condiciones del medio externo en general comprenden: a) condiciones tecnológicas: al analizar, recordando los estudios de Perrow, Lawrence y Lorsch y otros, que las organizaciones cuyas actividades se desenvuelven en un medio tecnológico incierto y dinámico han presentado estructuras diferentes y procesos internos distintos de aquellas que operan en una situación tecnológica cierta y sin cambios; así un desarrollo tecnológico en cualquier esfera hará que las organizaciones, finalmente, se relacionen con él; b) condiciones legales: todas las organizaciones están afectadas directa o indirectamente por el sistema legal, de una u otra índole, aspectos que no se deben pasar por alto al tener influencia crítica y constante en la vida organizacional de las mismas; c) condiciones políticas: resultado de las

presiones sociales y lucha por el poder, algunas organizaciones se ven afectadas directamente por el proceso político, en cuanto su jerarquía puede ser totalmente renovada en virtud de los resultados electorales, así las organizaciones del sector privado se ven menos afectadas de manera directa que las públicas, sin embargo deben estar a tono con el clima político; d) condiciones económicas: factores cruciales para la mayoría de las organizaciones al imperar la racionalidad económica resultado de los ideales capitalistas, dichas presiones son importantes sobre muchas organizaciones, sino que en la actualidad para todas, en la lógica instrumental aplanadora en nuestra actualidad, sin afectarlas por igual a todas las partes de la organización, pero si convirtiéndose en crucial punto de quiebre; e) condiciones demográficas: estos factores inciden en el sentido del análisis de mercado, donde los cambios de población son menos predecibles y hacen a la organización más vulnerable; f) condiciones ecológicas: refiriéndose al número de organizaciones con las cuáles tiene contacto y relaciones así como el medio externo en el cual se ubica, componen el sistema ecológico de la organización, además de las condiciones ambientales como el clima, geografía, el medio ambiente físico; g) condiciones culturales: que resultan difícilmente analizar, la influencia de la cultura del sistema que rodea a una organización ejerce un impacto descollante sobre la forma en que opera la organización; y h) condiciones sociales: analizando el intercambio que se suscita entre las organizaciones y la estructura social, así la población que desarrolle una nueva organización, debe estar enterada de las técnicas alternas para la realización de alguna tarea, como lo llevan a cabo las OC's, en donde los enfoques tradicionales están en tela de juicio.

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

6.5 El contexto organizacional específico-inmediato en las OCs

Las condiciones específicas o el medio específico: están compuestas por las organizaciones y los individuos con quienes la organización entra en interacción directa (Hall, 1973). Donde ubica por parte de los individuos particulares, como ciertos políticos u otros que independientemente atacan *para bien o para mal* a una organización a causa de males reales o imaginarios que pueden ser muy importantes. En tal lógica refiere como conjunto organizacional (Merton, 1957), al conjunto compuesto de organizaciones en interacción con una organización central, de donde se visualiza la influencia del contexto organizacional específico.

Considerando lo abordado por Crozier y Friedberg (1990), hace referencia a un medio pertinente, el cual no se refiere al medio en general –conjunto exterior-sino razonar en un primer desglose en relación a las tareas y objetivos de la organización, referenciado al *medio pertinente* como el conjunto de actores sociales cuyos comportamientos condicionan más o menos directamente la capacidad de la organización para funcionar satisfactoriamente y alcanzar sus objetivos.

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

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

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

6.6 Los momentos de la influencia o importancia del contexto o entorno organizacional en las organizaciones

Para este apartado es importante el planteamiento ¿qué del contexto realmente influye y, cómo impacta en la organización?, planteamientos, aunque de una forma unilateral del contexto o medio con la organización, la escuela de la teoría de la contingencia estructural representada por Blau en 1965, en sus estudios por la importancia y el impacto respectivo sobre las estructuras y funcionamiento de las organizaciones, se habían planteado en su estudio dos cuestionamientos: ¿qué tipo de variables afecta las características (casi siempre estructurales) de las organizaciones y hasta qué punto?, y ¿cuál es la influencia de esas características en el grado de cumplimiento de estas mismas organizaciones?

No obstante, al comprender los diversos factores o condiciones que influyen en el funcionamiento de la organización, es importante estudiar la forma o medida en la que son influidas realmente, tanto en su forma de organización, estructuración, crecimiento o limitar su desarrollo, actividades, fines y/o principios entre otros. Situaciones en las que debemos analizar, identificar y definir sobre su origen y naturaleza como de las racionalidades -los fines u objetivos por los cuáles o para las cuáles fueron pensadas- de las condiciones del contexto per se, toda vez que la mayoría provienen de organizaciones, resultando de forma racional con respecto a ciertos intereses u objetivos que rigen acciones y comportamientos, o en palabras de Crozier y Friedberg(1990:110) no caen del cielo, son producto de estructuras sociales (las de la sociedad) que reflejan relaciones y equilibrios de poder entre individuos, grupos y categorías sociales cuyos intereses son divergentes, cuando no contradictorios. Situación que permite la forma de afectación positiva o negativa a la organización con respecto a sus intereses, fines y principios que sustentan a la organización, es decir, las racionalidades del contexto per se, y cómo realmente afectan a las organizaciones, así cuáles condiciones son las más importantes o fuertes que condicionan de forma efectiva el funcionamiento de la organización en ciertas temporadas o momentos. Cuestiones que se relacionan en parte con el enfoque teórico propuesto por Aldrich (1979) referente a la *capacidad del medio ambiente*, donde se refiere a la riqueza o pobreza o al nivel de recursos a la disposición de la organización. Donde ante un medio ambiente rico las organizaciones tienen acceso a más recursos a favor de su funcionamiento, pero incita la atracción de otras organizaciones. Y ante un medio ambiente pobre o débil se tienen prácticas competitivas y acciones de acumulación, conservación, buscando su eficiencia con los recursos disponibles, reflejada en su estructura más eficiente.

En relación a ¿cómo afectan las condiciones a la organización?, se tienen diversas afectaciones en diferentes sentidos y niveles que dependen de la interiorización y capacidad de respuesta de las mismas, no se tiene una influencia lineal o directa en lo común de los casos. Las afectaciones pueden ser positivas o negativas, de forma directa o tener interacción con los aspectos internos, en tanto,

forma de organización, estructuración, actividades, funciones, objetivos, fines, principios, finanzas, en general en el crecimiento y desarrollo de la organización

6.7 La interiorización y/o asimilación del contexto o entorno organizacional en la organización

Si bien después de reconocer e identificar las condiciones o factores que influyen en la organización, es preciso señalar que éstos tienen contacto o ingresan y tienen efecto en la organización hasta cuando son interiorizadas por los actores organizacionales de forma individual o por toda la organización, en los diferentes sentidos y niveles internos, como operativos, mandos medios, directivos entre otros; y de la respuesta o acciones que le den tanto en la misma medida o con la fuerza per se, o bien verse disminuidas en la organización dependiendo de su asimilación, que recae en la percepción de cada uno de los actores miembros de la organización; percepción en como lo ha abordado Leifer y Huber (1977, citado en Hall, 1983) están influenciadas por la posición que tengan en la organización; y Ramos (2014) están influidas por la personalidad, como lo aborda en su trabajo que la personalidad de los directivos influyen en el diseño y construcción de controles de gestión.

Ante esto, es importante estar consciente qué del entorno influye o se relaciona con la organización, cómo y quién lo percibe en el interior de la organización, y cómo y cuándo responde la organización, sus estrategias (Snow y Hrebreniak, 1980) y acciones, como se ilustra de forma gráfica en la siguiente figura 11:

Explicación del esquema que se une a lo abordado por Crozier y Friedberg (1990:127), “en efecto, ni las exigencias del medio por un lado ni las organizaciones por otros son factores desarticulados que se imponen a la organización por mecanismos impersonales, automáticos, o ambos. No son restrictivas para la organización –y en el caso límite no existen- más que a través de su actualización - *incorporación-apropiación-percepción*⁴¹ - en la acción de un determinado número de individuos o de grupos, en resumen, de actores sociales

⁴¹ Agregadas por el autor

situados fuera y dentro de la organización *stricto sensu* que consciente o inconscientemente las incorporan y las utilizan en sus estrategias⁴²...”

Figura 11: Interiorización, influencia y asimilación del contexto o entorno organizacional



Fuente: Elaboración propia

Y por lo tanto, podemos también argumentar que de la relación contexto-organización, “no existe determinismo ni automatismo alguno. El conjunto estructurado de relaciones humanas que sustenta a la organización y que es el único que le da vida, no está formado en forma pasiva por restricciones situacionales. Obedece a su propia lógica y a su propia racionalidad...” (Crozier y Friedberg, 1990:131)

Por otra parte, al considerar el medio o entorno en ocasiones ambiguo, divergente y contradictorio, se presenta la indeterminación, y por lo tanto de libertad y de opción, en relación entre una organización y su medio, como lo afirma Child (1972). Por lo tanto, podemos ponderar que en ciertas situaciones y momentos la organización se encuentra en la capacidad de *seleccionar* qué parte del contexto o entorno organizacional interiorizar y ajustarse, en parte como lo ha referido Hall (1983) dicho proceso se ve afectado por los procesos de selección de otras organizaciones con las cuáles ella está en contacto; con esto las organizaciones

⁴² En parte Chandler ya había tratado este punto en el sentido de las estrategias (Crozier y Friedberg, 1990)

van construyendo o inventando de forma parcial su contexto o medio ambiente organizacional.

En lo abordado *en ciertas situaciones y momentos* para la capacidad de *seleccionar* qué parte del contexto o entorno organizacional, se debe reconocer que existe tanto incertidumbre en mayor medida como certidumbre con el contexto o entorno organizacional, como ya lo han estudiado en la teoría organizacional Duncan (1973), Leyfer y Huber (1977) (citados en Hall, 1983), así como hay situaciones impuestas y legales, la selección es marginada.

Siguiendo el análisis de los factores o condiciones que influyen en la organización, tenemos que tanto las organizaciones son influidas cómo influyen en su contexto o entorno organizacional, en diversos niveles, sentidos y momentos de su vida organizacional, y ante las características propias de su contexto y su desarrollo y relación hacia el exterior. Contrario a lo que autores como Pfeffer y Salancik (1968) y, McNeil (1978) y Perrow (1979), los primeros argumentan que las organizaciones están controladas por las contingencias ambientales, mientras los segundos refieren que las organizaciones controlan el medio ambiente.

En palabras de Crozier y Friedberg (1990:132) “estamos ante algo que no es precisamente una adaptación unilateral de la organización a las restricciones de su situación. Como en todo proceso de interacción, nos encontramos ante mecanismos de intercambio y de influencia recíprocos a través de los cuáles la organización estructura su situación, tanto como ésta está estructurada por ella, o mejor, a través de los cuales una organización –al adaptarse a su situación- la constituye y la instituye a su vez”.

Por otra parte, de acuerdo a la situación contextual de cada organización, otro enfoque dentro del análisis del contexto y/o entorno organizacional son las relaciones interorganizacionales por pares, por conjunto interorganizacional o por red interorganizacional; como lo esquematizan y abordan tanto Merton (1957), Evan (1966) y Caplow (1964), como Van de Ven y Ferry (1980). Al comprender que todas las organizaciones tienen relaciones con otras organizaciones, e

influyen en su funcionamiento organizacional de diferentes formas y sentidos, algunas de forma sustancial y otras relativamente triviales, pero que deben estudiarse para comprender la forma, medida e impacto hacia ellas.

Finalmente después de todo lo anterior, nos unimos por una parte a lo expuesto por Crozier y Friedberg (1990:133-135), “lo que hay que estudiar no es tanto el sistema de acción interna sometido a determinantes de la situación, sino los mecanismos de regulación que gobiernan el conjunto del sistema organización-medio(...), y captar los procesos de intercambio y de influencia recíproca que la caractericen...”, y estudiar su origen, naturaleza y racionalidades de las situaciones contextuales para analizar la forma de responder en la organización y/o su articulación con lo organizativo.

Capítulo 7. Ecoturismo y OCs, un análisis crítico para su gestión⁴³

*“Cuando el último árbol sea cortado,
el último río envenenado, el último pez pescado,
solo entonces el hombre descubrirá que el dinero no se come”*

Proverbio Cree

*“Los países más avanzados están conduciendo al mundo al desastre,
mientras que los pueblos hasta ahora considerados primitivos
están tratando de salvar al planeta entero. Y a menos
que los países ricos aprendan de los indígenas estaremos
condenados todos a la destrucción”.*

Noam Chomsky

Resulta importante abordar como últimos referentes teóricos de nuestro trabajo de investigación, la actividad productiva principal que desarrolla la OC de nuestro estudio, el *ecoturismo*. Lo anterior con el fin de comprender el funcionamiento particular de la organización en tanto sus actividades productivas, y como estas permean el funcionamiento y proceso de estructuración organizacional, en tanto

⁴³ Una primera versión del desarrollo de este trabajo fue presentado en el XIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional, en la Ciudad de México, en el 2015.

su interior como las relaciones con su exterior. Asimismo, analizar como las actividades productivas y racionalidades del ecoturismo, permiten su articulación, convivencia o divergencia de sus racionalidades sociales y comunitarias.

Comenzamos este apartado con dos epígrafes que, paradójicamente a los resultados y fines que siguen las prácticas ecoturísticas, como definiciones de dicho neologismo, resumen el análisis crítico con el que se debe tomar al ecoturismo en su gestión, como paradigma de desarrollo alternativo de comunidades y diversos grupos sociales.

En las últimas décadas, tanto en México como a nivel mundial, el *ecoturismo*, ha tenido un gran auge en situaciones prácticas y teóricas, como paradigma de desarrollo alternativo en contextos comunitarios y sociales o colectivos –modelo turístico neoliberal-, situación que ha promovido la popularización de dicho neologismo y legitimado la racionalización de cualquier práctica de turismo relacionada con la naturaleza como ecoturística –mitos racionalizados-.

De lo anterior, para nuestro trabajo de investigación es oportuno, desde un enfoque crítico, exponer, reflexionar y develar, a partir de las diversas orientaciones teóricas, prácticas y definiciones de los actores sociales ecoturísticos que intervienen en dicha actividad, las contradicciones y paradojas que se suscitan en el *ecoturismo*, tanto a nivel teórico-abstracto o prescriptivo, como las implicaciones prácticas, en términos de las racionalidades en las comunidades en donde se desarrolla, las cuáles deben ser marco de acción para su gestión. Centrando el análisis en el cuestionamiento crítico como paradigma de desarrollo alternativo con fines económicos, contrarios a las racionalidades de las OCs, –extracción, concentración de la riqueza y devastación del medio ambiente- e incitando el replanteamiento teórico integral de dicho fenómeno sociocultural.

7.1 El origen del ecoturismo, diversas definiciones, fines e importancia

Si bien hoy en día, y de acuerdo a la institucionalización de prácticas, conductas y normatividades en el campo organizacional⁴⁴ del turismo, y en particular del ecoturismo, las definiciones, prácticas y orientaciones derivadas de esta modalidad turística se tienen por aceptadas y aprobadas, es decir, son considerados mitos racionalizados⁴⁵, sin analizar y/o cuestionar su origen, definición, implicaciones y fines que persiguen⁴⁶; debemos ubicar que dicho neologismo, de acuerdo a Pérez de las Heras (2003:37) surgió por primera vez en Estados Unidos, en un momento del “boom” de los temas ambientales del prefijo “eco”, creado por el Arq. Héctor Ceballos Lascuráin en 1983. El cual sufre de convergencia y consenso, de lo que realmente es, pero que *comprende actividades especializadas y particulares, diversas, y en ocasiones contradictorias para las comunidades en donde se desenvuelven*⁴⁷, para encuadrarlo con el turismo ecológico y/o sustentable, al definirlo como el “*enfoque más efectivo y ambientalmente responsable del turismo en áreas naturales a nivel mundial*” (Ceballos, 1983), y que se empezó a utilizar para referir a dicha actividad o modalidad turística en los 70’s, 80’s, siendo en 1990 cuando aparecen algunas definiciones y otras denominaciones, como turismo naturaleza, rural, entre otros⁴⁸, con ciertas orientaciones y, como *modelo turístico compatible con la naturaleza* (Semarnat, 2006:17).

Sin embargo, de la revisión teórica, no existe consenso del origen, ni de su definición y concepto, ni mucho menos de las prácticas y fines que ella implica; por

⁴⁴ DiMaggio y Powell, (1983), refieren que las organizaciones existen en ‘campos’ de otras organizaciones similares, es decir, es conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de vida institucional.

⁴⁵ De acuerdo a Meyer y Rowan (1977), en las sociedades modernas las instituciones toman la forma de *mitos racionalizados*, es decir, creencias ampliamente mantenidas que no pueden ser objetivamente verificadas (son ciertas porque son creídas). Y racionalizadas porque toma la forma de regla que especifican pautas necesarias para conseguir un fin determinado.

⁴⁶ En ocasiones se han legitimado hasta las prácticas mal denominadas, al sólo ser actividades que están en contacto con la naturaleza, como cualquier actividad desarrollada al aire libre.

⁴⁷ Agregadas por los autores, y base del análisis crítico de dicha modalidad turística.

⁴⁸ Es de suma importancia señalar, y como lo argumenta Pérez de las Heras (1999,2003) el término turismo sustentable es una definición más amplia que el ecoturismo, y que se aplica a todo el sector, como característica de ser sustentable y sostenible para cubrir los principios establecidos en la Agenda 21, en donde se establece su definición.

lo contrario existen miradas o enfoques disímiles, que en ciertos aspectos concuerdan en el discurso, y que como consecuencia del aumento y popularización de la actividad, la definición se dilata abarcando contextos más amplios, y perdiendo su especificidad.

De la situación primera, identificamos el origen en dos contextos coyunturales de la sociedad globalizada, alrededor de las décadas de los 60's y 70's, pero que en particular, dichas prácticas recobran mayor fuerza a partir de los 80's y 90's. Por un lado, *en atención al movimiento ambiental*, donde se estudia y analiza la degradación y crisis ambiental, el riesgo del colapso ecológico, la desigualdad social, la pobreza extrema⁴⁹, y el alto interés por cuidar y conservar el manejo de los recursos naturales; teniendo una orientación o enfoque con sentido y principios éticos, ambientales y morales, de cuidar e iniciar acciones que sigan una racionalidad ambiental⁵⁰. Muestra de dicha orientación se constata al revisar que ante la alarmante situación de los recursos naturales, la Organización de Naciones Unidas (ONU) creó en 1983 la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Comisión Brundtland), quien en 1987 publicara el informe *Nuestro Futuro Común*, en donde plantea la necesidad de un nuevo paradigma de desarrollo que considere aspectos económicos, sociales y ambientales: el desarrollo sustentable⁵¹. Y es para 1992, en donde como resultado de la Cumbre de Río⁵² se lograron acuerdos y un programa de acción sobre desarrollo sustentable: la *Agenda 21*, en donde se plantean los principios de sustentabilidad en relación con la industria del turismo (Pérez de las Heras, 1999), e impulsa y

⁴⁹ De acuerdo a Leff (2013), estos son los signos elocuentes de la crisis del mundo globalizado, de la crisis de la civilización.

⁵⁰ Como lo plantea Leff (2013:171), más allá de la posible ecologización del orden social, la resolución de la problemática ambiental y la construcción de una racionalidad ambiental que oriente la transición hacia un desarrollo sustentable, plantea la movilización de un conjunto de procesos sociales: la formación de una conciencia ecológica; la planificación transectorial de la administración pública y la participación de la sociedad en la gestión de los recursos ambientales; la reorganización interdisciplinaria del saber, tanto en la producción como en la aplicación de conocimientos.

⁵¹ De acuerdo al informe de la Comisión de Brundtland, el desarrollo sustentable es aquel que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

⁵² Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro Brasil.

legítima el turismo sustentable, estableciendo cada uno de los principios que deben seguir las actividades, prácticas y conductas⁵³, y que algunas deben seguir en lo que hoy denominamos ecoturismo.

Por otro lado, el origen, se ubica a raíz del *cuestionamiento a la industria turística global*, de las alteraciones o repercusiones negativas al medio ambiente y sociales del turismo tradicional⁵⁴, por lo que su origen y definiciones siguen las lógicas y valores del discurso económico y funcional de la industria del turismo, en donde, el argumento central refiere que el ecoturismo surge como una nueva modalidad turística (enfocada al servicio de la persona) y válvula de escape al mercado del turismo masivo y de los daños físicos que contrae. Orientación apropiada, y marco de análisis, en su momento por los países menos desarrollados de África, Asia y Latinoamérica⁵⁵, que estaban desilusionados por la fuga de dólares turísticos; asimismo, por instituciones de cooperación multilateral, que comenzaron a ver el tradicional turismo de masas como una mala estrategia de desarrollo; y del público viajero, que se cansó de los paquetes de cruceros, de vacaciones de sol y playa, y comenzó a buscar otras opciones. En general, el sector del turismo y de los viajes, comenzó a ver la protección ambiental como la base de sus ingresos y de sus propios intereses.

Todo lo anterior, se ve reflejado en las diversas y múltiples definiciones que hoy día se tienen al respecto, y que para motivos de nuestro trabajo presentamos las más generales y completas:

De acuerdo a Elizabeth Boo, Coordinadora del Programa de Ecoturismo del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), propone una definición bastante clara y central, “*el ecoturismo es el turismo de naturaleza que contribuye a la conservación*” (Pérez de las Heras, 2003:21).

⁵³ Quizá parte de la explicación de los mitos racionalizados, -o el sobre-entendimiento- del ecoturismo se derive a que son muchos y diversos los principios, sin referir que se deben cumplir todos o sólo algunos para estar en condiciones de dichas prácticas con tal adjetivo.

⁵⁴ Se considera como turismo tradicional el de sol, arena y playa.

⁵⁵ En particular el proyecto de ensayo fue en Costa Rica, a raíz de falta de centros turísticos de playa, necesitaba un nuevo enfoque que fortaleciera su sector turístico.

Mientras para la Sociedad Internacional de Ecoturismo (The Ecotourism Society), “el ecoturismo es el viaje responsable a zonas naturales que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de las poblaciones locales”.

Para Ceballos (1983), “el ecoturismo es el viaje a zonas frágiles y prístinas, por lo general protegidas, cuyo objetivo es ser de bajo impacto y generalmente a pequeña escala. Ayuda a educar al viajero, suministra fondos para la conservación del medio ambiente; beneficia directamente al desarrollo económico y la soberanía de las comunidades locales; y fomenta el respeto a diferentes culturas y los derechos humanos”.

En el mismo sentido, la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN), lo define como “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 promueva la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia el involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales” (Ceballos, 1993).

Algunos otros estudiosos del tema como Cater (1994), señala que “el término ecoturismo es una forma de turismo alternativo y ciertamente responsable en el contexto ambiental, sociocultural, moral y práctico y finalmente añade la connotación que debe ser sustentable”; y Ruíz (1997), propone que “es la expresión económica del deseo de conocer y visitar los espacios naturales de manera ordenada y responsable, y enfatiza rigurosamente que busca minimizar los impactos ambientales, que valoriza y contribuye activamente a la conservación de los ecosistemas y que genera asimismo ingresos para la población local”.

Definiciones, en donde el eje rector y fin, es *el cuidado y conservación del medio ambiente* –propósito central de la ecología- como bien lo arguye Ruíz (1997) al determinar los principios que se deben seguir para ser auténticamente ecológico, y en general los que refiere Pérez de las Heras (1999). En este sentido, *el turismo es el medio para lograr la interrelación con la naturaleza*, preocupada en la conservación de los recursos naturales, sociales y culturales del área en donde se efectúa. Aspectos últimos, que ante la generalización, unificación y homogenización, para facilitar la planeación y desarrollo de dichos proyectos, ciertos organismos internacionales, de gobierno, sociedad civil y comunidades, en particular la Secretaría de Turismo de México (Sectur, 2006), han subordinado y alineado, los principios éticos y saberes ambientales –la ecología- al servicio de quien demanda en el mercado turístico –en este caso el ecoturista-. Situación que cambia toda la lógica inicial de acción del ecoturismo a valores comerciales, funcionales, comercialización de la naturaleza, de la cultura, entre otros, trastocando y alterando fuertemente a las comunidades o lugares en donde se desarrollan las actividades, tanto de forma ambiental, social, cultural, económica, política, entre otras.

Intereses o preocupaciones que se explican al existir en mayor porcentaje estudios de corte cuantitativo sobre los beneficios económicos del ecoturismo (World Resources Institute, 1993; CCC, 1999; Filión, 1992, HLA/ARA, 1994; TIAA, 1998; la OMT, SECTUR, 2001;entre otros), que estudios referentes al impacto o mejoría en el cuidado y/o manejo ambiental, social y cultural.

De ahí, la importancia de nuestro análisis con respecto al origen del concepto y definiciones, y evitar los mitos racionalizados, las falsas prácticas ecoturísticas y definiciones, como lo plantea en su momento la SECTUR (2006:2) al definir al Turismo naturaleza como:

“los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”.

Definición que ha sido segmentada de acuerdo al interés y actividades del turista, con un sentido comercial y económico, siendo una de ellas, el ecoturismo, que lo define como,

“los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma”.

Planteamiento que concuerda con lo abordado por Pérez et al. (2011:242), al indicar que en la actualidad, la conceptualización y prácticas han sido reformuladas como una acción complementaria para la diversificación y crecimiento del sector turístico, ampliando las posibilidades para la comercialización masiva de los atractivos y la eventual repetición de los mismos errores que han producido devastadores resultados para las comunidades receptoras. Como argumenta Pérez et al. (2011), existen actores que indican que el impulso a la actividad turística en las comunidades rurales de México, surge a raíz de la innegable necesidad de dar respuesta a los severos problemas que caracterizan el medio rural como la pobreza y la marginación.

Definiciones, que vislumbran contradicciones y paradojas alrededor de la ecología, turismo y desarrollo, así como implicaciones en las comunidades, el marco de sus racionalidades sociales y comunitarias, en donde se desarrollan, aspectos que abordaremos en los siguientes apartados.

Independiente a todo lo anterior, más o menos definiciones generales e integrales, el ecoturismo debe reunir elementos imprescindibles, y evitar su cosificación como una simple actividad turística, cómo (el orden de importancia es sustancial): proteger los recursos naturales, sociales, culturales; ser una herramienta de conservación de la naturaleza, y patrimonio cultural; involucrar la participación, en tanto planeación y acción, de la población local de acuerdo a su contexto sociocultural, político, natural, ambiental y económico; y finalmente, sin ser el fin sino el medio o lo complementario, generar recursos económicos a la población local. Aspectos o requisitos resumidos, de los que arguye Butler (citado en Pérez

de las Heras, 2003:25) como necesarios para saber si un proyecto es o no de ecoturismo:

1. Promueve una ética medioambiental positiva y anima a un comportamiento adecuado de sus participantes.
2. No degrada los recursos.
3. Se concentra en los valores intrínsecos de los recursos.
4. Está orientado hacia el medio ambiente en sí, y no hacia los seres humanos.
5. Debe beneficiar a la naturaleza, a su flora y fauna.
6. Proporciona un encuentro de primera mano con el medio ambiente.
7. Involucra a la comunidad local en la operación turística.
8. Su nivel de gratificación se mide en términos de apreciación, sensibilización y educación, y
9. Lleva consigo una importante preparación y un conocimiento en profundidad tanto por parte de los guías como de los participantes.

En tal sentido, y para una gestión crítica y óptima, la revisión e importancia del origen y contexto histórico, de sus valores y acciones del fenómeno, son centrales para conseguir y respetar sus principios e identidad, ensanchando y retomando el pasado, y evitar así encaminarlo únicamente a proyectos futuristas –modernos- de desarrollo económico que buscan los países subdesarrollados con su orientación neoliberal.

7.2 Los Actores Sociales del Ecoturismo y sus diversas orientaciones

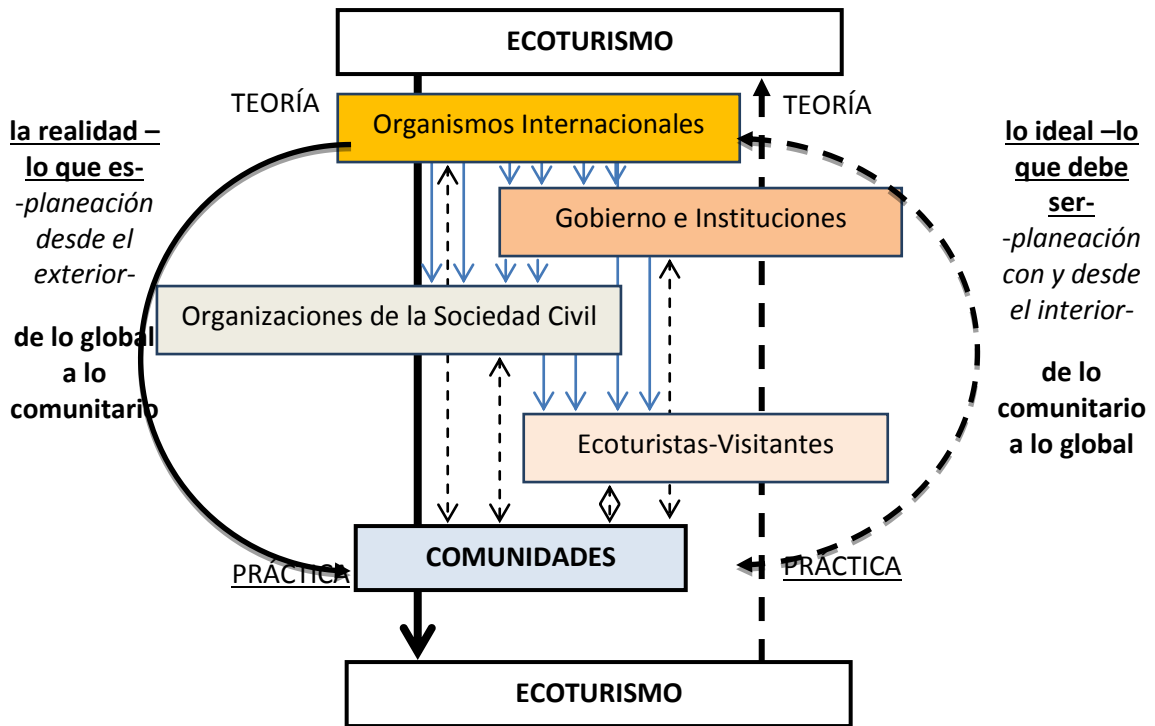
De las diversas definiciones, como del contexto histórico del origen del ecoturismo y, de la propia dinámica de su desarrollo, podemos ubicar que existen diferentes actores sociales que interviene e inciden en el desarrollo⁵⁶ y buen término de dicha actividad. No obstante, el cosificar y sobreentender el fenómeno como una simple actividad turística mercantil, es producto de no tener consensado, tanto a nivel

⁵⁶ Es importante señalar, debido al propósito del artículo, que los actores sociales que se abordan no son los elementos o requisitos de todo proyecto ecoturístico (ver Pérez de las Heras, 2003).

internacional como local, sus orígenes, definiciones, principios y factores contextuales por los cuáles surgieron, aspectos que inciden en la forma y orientación de abordarlo por cada uno de ellos, presentando una relativa desarticulación, y en ocasiones contradictorios puntos de vista. Situación, que amerita un análisis crítico e integral de la forma de incidencia y orientación de cada uno, en relación al fin y principios del saber o educación ambiental que debe perseguir el ecoturismo.

Dentro de los actores sociales ecoturísticos se ubican, los Organismos Internacionales, los gobiernos en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal a través de sus instituciones, Organizaciones de la Sociedad Civil, Ecoturistas: visitantes y/o turistas, y Comunidades o poblaciones locales receptoras (ver figura 1). No obstante, es insostenible, revisadas las diversas definiciones y orientaciones que de la actividad ecoturística se tienen, pretender la generalización en la actuación de dichos agentes o actores, pues responden a diversas orientaciones, alineaciones y niveles de articulación, que van de lo global a lo comunitario, y de lo teórico a lo empírico, como se ilustra de forma gráfica en la figura 12 (diferentes niveles de articulación, alineación y contradicciones).

Figura 12: Actores Sociales del Ecoturismo



Fuente: Elaboración propia

En general, el marco de acción, de los actores sociales, se ubica en una lógica externa, es decir, una planeación desde el exterior, que no toma en cuenta las necesidades y contexto particular de la comunidad o población local, como las prácticas reales y de tiempos ancestrales que en ella se realizan o realizaban referentes al cuidado, manejo y protección de los recursos naturales, de ahí las distantes definiciones, fines y prácticas, y la resentida necesidad de planear y actuar desde y con el interior de la comunidad, atendiendo sus motivos de implementación, su contexto sociocultural, ambiental, político y económico, siendo sustancial tener presente que esta modalidad turística, tiene como fin central la educación y saber ambiental, social y cultural de las comunidades que se visitan, es decir, el cuidado y conservación de los recursos naturales y culturales; siendo fines complementarios los económicos y el desarrollo de la comunidad receptora. No como hoy día realmente se práctica, donde el fin es el turismo (la persona) y el

medio la conservación del medio ambiente. En tal sentido, algunos de los principios que se deben respetar al implementar estos proyectos son (Semarnat, 2006:17):

- Ser opciones que les permitan revertir el deterioro ambiental y, al mismo tiempo, les ofrezca posibilidades de obtener ingresos complementarios a sus actividades tradicionales –agricultura, pequeña ganadería, pesca y aprovechamientos forestales.
- Que las comunidades cuenten con un patrimonio natural y cultural atractivo para potenciales visitantes, para lograr establecer mayor contacto con los habitantes locales, historia, tradiciones, conocimientos y cultura.
- Promover la conservación ambiental y cuidado de los recursos naturales, *promover en ellos la educación ambiental, social y cultural*⁵⁷.
- Contar con la participación coordinada de funcionarios y pobladores de la comunidad, -involucramiento activo.
- Visitantes conscientes de la conservación de la naturaleza y la cultura.
- Proteger, conservar, restaurar y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales, aspectos que constituyen un atractivo para los visitantes, sin olvidar otros proyectos productivos de las comunidades, reconociendo que si bien puede estimular el desarrollo local, es solamente un complemento de las ocupaciones tradicionales de los pobladores (Rojas et al., 2001).

En este sentido, es importante señalar, que en dichas prácticas ecoturísticas, las comunidades locales conserven su historia, tradiciones y conocimientos, y que, además de las nuevas ocupaciones derivadas del ecoturismo, mantengan sus actividades productivas tradicionales (Semarnat, 2006).

De lo antes abordado, e identificado a los actores sociales que intervienen e inciden en el ecoturismo, es pertinente, exponer y analizar las orientaciones bajo las cuáles actúan para promover, en otros términos imponer o inducir como lo

⁵⁷ Agregadas por el autor.

refiere Pérez et. al., (2011), la actividad ecoturística y, cómo limitan o restringen, en determinadas situaciones el cumplimiento de los fines y principios anteriormente referidos.

a) Organismos Internacionales

Los OI, son los altavoces principales del ecoturismo, al hegemonizar el predominante discurso internacional, de forma teórica, financiera y práctica del ecoturismo.

- Su orientación

Orientan sus acciones, definiciones, programas e intervención hacia la importancia económica de la actividad y aspiraciones desarrollistas (Ortiz y Solo, 2009); observando en la actividad del turismo una estrategia para la solución de los problemas económicos, y medio para competir en el mercado global. De acuerdo al Banco Mundial (BM), las dos finalidades principales son: generación de beneficios económicos de base amplia y la protección a las principales atracciones turísticas (World Bank, 2011). De lo anterior, es importante señalar, que existe en el ecoturismo el predominio del discurso, y orientación de los OI hacia todos los actores que en el intervienen.

- Acciones, programas y forma de incidencia

Los OI, tienen un grado de acción preponderante y predominante en el ecoturismo, sus acciones son diversas, como: financiamientos para apertura y consolidación del sector e impulso del crecimiento de los países en desarrollo⁵⁸; asesoría y evolución de políticas públicas sectoriales diferenciadas, destinadas a la reducción de la pobreza, planteadas desde una perspectiva ambiental y socialmente sustentables, acreditando al turismo como una de las pocas actividades económicas permisibles en las Áreas Naturales Protegidas (ANP) (Altés, 2006, 2008). Desarrollo de infraestructura vial, ampliación en cobertura de servicios públicos, capacitación y fomento a la microempresa, asistencia técnica y financiación

⁵⁸ En los 70's el BID, mantenía una línea de crédito en México para la financiación de empresas de hospedaje e infraestructura turística en el Caribe.

al sector privado, y creación de OSC relacionadas al turismo. Infraestructura técnica y mobiliaria, personal, programas de conservación y biodiversidad (GreenVest, 2008). Regulación e incidencia mediante el establecimiento de reglamentos, homogenizar definiciones, prácticas, apoyo técnico y administrativo, e iniciativas que amplían las orientaciones productivas hacia el mercado (Hoyos y Hernández, 2008), como su incidencia en los gobiernos de los países subdesarrollados, para la realización de acciones de modernización económica (Monterroso y Zizumbo, 2009). Otras formas de acción son programas de capacitación y formación turística en general y no particular al ecoturismo; y estudios sobre tendencias y evolución del turismo internacional (World Bank, 1972). Todas, acciones globales, que no consideran las particularidades de las comunidades.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Homologación de parámetros para recibir apoyos, imposición de nuevas funciones a las comunidades receptoras o gestoras de la actividad turística, que en ocasiones, y generalmente sobrepasan los conocimientos, capacidades y recursos de los habitantes de la comunidad, propiciando su exclusión al requerir personal altamente capacitado y especializado para las actividades operativas, técnicas, administrativas, legales y contables, entre otras, para desempeñar las actividades relacionadas con el ecoturismo. En este sentido, surgen críticas de los habitantes de las comunidades y poblaciones receptoras al sentirse aislados y no incluidos, señalando que ciertos proyectos generan significativos impactos que acentúan las condiciones de pobreza, aún por encima de las plasmadas de bienestar social (Griffiths, 2006). Y en donde, el término de sustentabilidad, es empleado para justificar el permanente crecimiento y masificación del turismo, por encima de las pretensiones de un disímil modelo que favorezca prácticas económicamente justas, que mejoren las condiciones socioculturales de los actores y sean ambientalmente responsables.

- *Principales representantes*

Dentro de los OI, se ubican Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización Mundial del Turismo (OMT), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Fondo Monetario Internacional (FMI), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otros.

b) Gobierno Federal, Estatal y Local e Instituciones públicas

Al ser instituciones particulares de gobierno, de cada país, para nuestro caso abordamos las acciones y programas del Gobierno Mexicano y sus Instituciones, los cuales tienen un alto margen de contribución en el turismo en general, y en particular en el ecoturismo, como se desprende del Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), al establecer objetivos y estrategias relacionadas con incrementar la competitividad de dicho sector, en todos sus segmentos.

- *Su orientación*

Su orientación no puede desvincularse, para obtener estímulos económicos, de la orientación y acciones de los OI, por lo contrario, retoma la instrumentación de acciones concretas desde el exterior para intervenir en las comunidades, bajo su reinterpretación de la sustentabilidad de los OI. Preparando a las comunidades para su transformación y adaptación al mercado y a la sociedad moderna; ampliando las posibilidades para la comercialización masiva de los atractivos turísticos⁵⁹ e impulsando el crecimiento del segmento, y la afluencia turística (SECTUR, 2007a, 2007b), situación que se refleja en su interés de atraer intereses de inversionistas y empresarios especuladores de los beneficios de la actividad (Hoyos y Hernández, 2008).

- *Acciones, programas, y forma de incidencia*

⁵⁹ Como la creación del programa de Pueblos Mágicos, creado en el 2001 por la SECTUR.

El gobierno como sus instituciones, apoyan con asistencia técnica y créditos (Monterroso y Zizumbo, 2009), e infraestructura para la funcionalización de proyectos turísticos sustentables. Expansión de emprendimientos turísticos, que benefician al sector empresarial, con infraestructura, equipamiento, promoción y publicidad, rehabilitación y acondicionamiento de inmuebles coloniales y porfirianos para hoteles boutique con SPA, habitaciones ostentosas y campos de golf destinados para el disfrute de un mercado elitista (Garduño et. al., 2009). Impulsando la incorporación de ejidos y comunidades para la prestación de servicios turísticos con proyectos productivos. Así como también diversos programas para impulsar el turismo, regulación política turística, planeación, promoción y difusión de los destinos, capacitación de actores locales, estudios e investigaciones sobre condiciones actuales del sector.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Derivado de los diferentes apoyos y programas, se contraen obligaciones para ser sujetos de dichos beneficios económicos, ensanchando sus relaciones con el exterior, en particular con lo relacionado a finanzas y contabilidad, reportes financieros (gastos, ingresos, compras, etc.), recuperación de los apoyos y aplicación de los recursos, compromisos que sobrepasan las capacidades, conocimientos y habilidades de los habitantes de las comunidades para enfrentar dinámicas a la cual no están preparadas.

Por otra parte, al restringir los apoyos y créditos, única y exclusivamente a proyectos referentes al turismo, limitan el desarrollo de las actividades tradicionales de las comunidades locales, como por ejemplo, la agricultura, ganadería, entre otros. De la apertura hacia el exterior, en donde, es sustancial la gestión y representación ante diversas instituciones, se tiene una ausencia de actores locales para dicho fin, situación que potencializa el marco de injerencia de las OSC.

- *Principales representantes*

Secretaría de Turismo (SECTUR), Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), Secretaría de Economía (SE), Instituto Nacional de Economía Social (INAES), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), entre otros.

c) Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Es importante señalar, que existen OSC a nivel internacional, nacional y locales, situación en particular, que es necesario ubicar para cada contexto en donde se desarrollen las actividades ecoturísticas.

- *Su orientación*

Aunque reproducen la lógica de acumulación de capital y apertura al mercado, por medio de la comercialización turística de los recursos naturales y culturales, e incorporación de la población en la prestación de servicios, aportan su propia orientación de cómo debería desarrollarse la dinámica del ecoturismo, con una orientación funcional y económica. Reconociendo en el turismo una fuente importante de ingresos para la economía local y regional (Rendón-Salinas, et. al., 2004).

Su impulso al turismo ante relaciones con organismos a nivel internacional o nacional, en ocasiones es estrategia para la obtención de recursos económicos para proyectos que no se llevan a la práctica.

- *Acciones, programas, y forma de incidencia*

Inciden, orientan, asesoran e intervienen en el seguimiento a iniciativas turísticas, intervienen en representación de las comunidades ante instituciones de gobierno para la gestión de apoyos y programas vigentes. Su intervención se fundamenta en las exigencias del mercado o las recomendaciones de los OI, como vía para la aproximación del

capital a las comunidades. De lo anterior, y como lo refiere Pérez, et. al. (2011), el marco de acción, ha sido definido y restringido por los OI, donde la realidad del contexto socio territorial que enfrentan las comunidades, son subvalorados en función del cumplimiento de las metas establecidas y el ejercicio del financiamiento asignado.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Su intervención, como representación en la gestión de los proyectos turísticos, en ocasiones resulta contraproducente en términos socioculturales, políticos, económicos y ambientales, más que con fines económicos. Situación debido a que siguen una planeación desde el exterior, implicando un turismo impuesto o inducido, sin retomar el contexto, necesidades y capacidades de los actores locales. En tal sentido, al fracasar la formulación de proyectos, confrontan el interés colectivo para la conservación del territorio, individualización de beneficios, el exclusivo uso turístico de los recursos naturales, el cambio de actividades económicas hacia la prestación de servicios, o la proyección de reducidos y concentrados beneficios económicos por encima de su contribución a la conservación de recursos naturales, motivando el abandono de actividades económicas tradicionales, y generando mayor dependencia de las acciones compensatorias del exterior.

Pero, ante el fracaso, éste suele ser interpretado como responsabilidad de las comunidades, argumentando su falta de experiencia y preparación, su limitada visión económica del potencial turístico de sus recursos, inadecuada organización social, la división entre actores locales, y desconfianza a las iniciativas del exterior, que al contrario y en otro sentido, dichos proyectos no coinciden con la realidad sociocultural del espacio rural (Pérez, et. al., 2011), es decir, no son planeados desde y con su interior.

- *Principales representantes*

Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wildlife Fund-WWF), WWW-México. Red Indígena de Turismo Alternativo A.C.⁶⁰ (RITA), Fundación Tláloc A.C., entre otros.

d) Ecoturistas-turistas o visitantes

Si bien, el conjunto de personas con el interés particular de conocer, aprender y contribuir al cuidado de los recursos naturales y ambiente, es bastante segmentado, selectivo y no masivo, podemos precisar que ante los altos costos que implican dichas actividades, como las prácticas para las organizaciones que brindan este servicio, es un segmento elitista, con un alto grado de exigencia y responsabilidad por velar al cuidado del medio ambiente. No obstante, ante la ampliación y diversificación de servicios que hoy día se ofertan en las organizaciones ecoturísticas, para lograr su sobrevivencia y desarrollo económico, acuden diferentes visitantes con diversos fines, como recreación y placer, entre otros. Situación que, ha propiciado la popularización y racionalización del ecoturismo, y legitimado a las organizaciones receptoras una lógica de mercado turístico, olvidando la filosofía, valores, y fines del ecoturismo, hacia el cuidado, protección y manejo de los recursos naturales.

- Su orientación

Los verdaderos ecoturistas, tienen el objetivo de disfrutar del recurso natural y *patrimonio sociocultural*⁶¹ que se visita, pretendiendo la conservación de los recursos naturales y *socioculturales*, apoyando para ello a la economía y a la población local (Pérez de las Heras, 2003:24).

- Acciones, programas, y forma de incidencia

Realizan visitas no masivas a ecosistemas naturales, protegidos y únicos. Llevan consigo una importante preparación y un conocimiento en profundidad tanto por parte de los guías como de los visitantes.

⁶⁰ Creada en el 2002, con financiamiento del BID, con la finalidad de impulsar proyectos turísticos en el medio rural, y promover la capacitación de las comunidades campesinas (Delaunay, 2010).

⁶¹ Agregadas por los autores

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Las exigencias de los ecoturistas son más complicadas o mayores, pagando bastante dinero para compartir algo que es único. Pero, si los ecosistemas donde se encuentran los recursos naturales no se conservan adecuadamente, tanto la flora y la fauna que son objeto de ecoturismo desaparecerán, por lo que el ecoturista no verá satisfechas sus expectativas, desapareciendo con ello el ecoturismo.

Frecuentemente, los ecoturistas son de nacionalidades diferentes a los lugares que son objeto de ecoturismo, situación que implica a las comunidades u organizaciones de dicho servicio, en particular a los habitantes, hablar los idiomas correspondientes para una mejor comunicación. Asimismo, se enfrentan a la transculturación, que en ciertos momentos ocurre, ante nuevas actitudes y modos de vida exteriores, aspectos que en el largo plazo y aunado a la debilidad de la cultura local, impulsan la pérdida de expresiones culturales, de la identidad y cohesión social (Serrano-Barquín, et. al., 2010).

- *Principales representantes*

Ecoturistas de Estados Unidos, Europa, China y Asia.

e) Comunidades Receptoras o Poblaciones Locales

Es importante señalar que existen dos casos diferentes en lo que se refiere a las comunidades receptoras, en particular a las organizaciones o empresas, en su mayoría de tipo social, receptoras del ecoturismo; por un lado, se ubican las comunidades o poblaciones donde el cuidado del medio ambiente, en particular de los bosques, emerge o es parte de su filosofía o cosmovisión de vida, o bien por situaciones históricas y políticas propias a cada región⁶²; y por otro, en donde a raíz de revisar el ecoturismo como alternativa de desarrollo en comunidades o poblaciones rurales, ciertos

⁶² Como lo son las comunidades del Estado de Oaxaca, en la región serrana, en donde los proyectos ecoturísticos surgen a raíz de su cosmovisión del cuidado de sus recursos naturales, principalmente del bosque.

organismos intervienen para inducir, hasta cierto punto imponer⁶³, la creación de organizaciones de ecoturismo en las comunidades; ambas situaciones diferentes y expuestas a diversas problemáticas durante su creación como su desarrollo.

Para el primer caso, el ecoturismo, se presenta como medio y actividad complementaria, para proteger y conservar sus recursos naturales, sin embargo, de las organizaciones que de ellos resulta para llevar a la práctica dichas actividades, y del contexto-medio en el que se desarrollan, se enfrentan a grandes problemáticas, debido a que su orientación y acciones se ven influidas por una lógica instrumental económica, contradictoria por la cual emergen, olvidando sus principios y valores iniciales por el cuidado de sus recursos naturales.

- *Su orientación*

Para las comunidades en donde emergen los proyectos en relación a su cosmovisión de vida por el cuidado de los recursos naturales, ven al ecoturismo, como el medio u oportunidad, una actividad complementaria para proteger y conservar sus recursos naturales. Mientras, que para las comunidades en donde fue inducida su creación, consideran al ecoturismo como una alternativa de desarrollo socioeconómico (con más tintes de económico), a través del uso y aprovechamiento de sus recursos naturales.

- *Acciones, programas, y forma de incidencia*

Diseñar, planear y realizar actividades totalmente ecológicas, con un alto grado de conocimiento sobre las mismas, apegadas a la visita y observación de la flora y fauna. Implementación de infraestructura ecoturística, como, alojamientos, carreteras, medios de transporte, senderos interpretativos, centros de visitantes de espacios naturales.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

⁶³ Imposición, en relación a que no hay sondeo o consulta a la comunidad o población sobre sus intereses en dichos proyectos.

Implica una gran responsabilidad ante la comunidad en la que se desarrolla, en donde, la orientación y acciones deben estar hacia el medio ambiente y no hacia los seres humanos que visitan los ecosistemas. Todas sus acciones, y prácticas, deben respetar los principios de sustentabilidad, que anteriormente fueron planteados en la parte primera. Asimismo, deben impulsar un turismo sustentable, en donde su infraestructura y espacios, no rompan con la armonía y estilo del lugar, materiales que se manejan en la zona, y evitar daños a la flora y fauna, en otros términos, velar por el ecodiseño. Aspectos que sobrepasan las capacidades, conocimientos y habilidades de las comunidades (administrativas, técnicas, contables, legales, organizacionales, diseños, entre otras), y propician la apertura hacia el exterior, con diversos actores del ecoturismo.

- *Principales representantes*

Organizaciones sociales ubicadas en los municipios de: Chiapas, Baja California Sur, Oaxaca, Campeche, Chihuahua, Veracruz, Durango, Tabasco, Puebla y Guanajuato; entre otros.

7.3 Contradicciones y paradojas, e implicaciones socioculturales

El origen de las contradicciones, paradojas e implicaciones, como bien se ha abordado y argumentado en todo lo anterior, se deben, por una parte, a las diversas y contradictorias orientaciones de los actores sociales ecoturísticos, de ahí, la necesidad urgente de replantear el término y definición, a partir de la práctica o realidad (ir de la práctica a la teoría, y no viceversa, como ha sucedido). Cuestionando el predominante discurso internacional, en el que prevalece la visión neoliberal que hace del mercado el fin, método y la ley, y por lo contrario promover la educación y saber ambiental (Leff, 2013), e ilustrar formas particulares de cuidar y manejar los recursos naturales, sociales y culturales, que más allá de ser alternativas de desarrollo económico, son alternativas del buen vivir.

Situación que aportará las pautas para definir los principios bajo los cuáles se sustentan dichas actividades y a las cuáles los actores sociales ecoturísticos

deben alinearse. Lo anterior, aunado a un proceso de planeación con y desde el interior de las comunidades receptoras, a partir de su contexto sociocultural, económico, político y ambiental; y no promovida desde el exterior, como un “...*un modelo creado por los recolonizadores y sus organismos transnacionales no bélicos –las ONG- para reconquistar los pueblos aún no integrados, generando una perspectiva ideológica y no realista*” (Dachary y Arnaiz, 2009:88).

En otro sentido, y como lo ha desarrollado Pérez et. al. (2011), las contradicciones e implicaciones surgen a raíz de la naturaleza y dinámica propia del desarrollo del turismo, que conlleva implícitas transformaciones físicas y socioculturales para las comunidades. Asimismo, al surgir de una planeación externa, su delineación e instrumentalización por parte de los actores externos a la comunidad, puede sobrellevar implicaciones con mayor intensidad, aún por encima de los beneficios pretendidos con su ejecución (Pérez, et. al., 2011: 231), derivadas de la forma de intervención, definición y orientación que tengan al respecto.

De todo lo anteriormente expuesto, podemos ubicar contradicciones o paradojas generadas a partir del ecoturismo (ver tabla 1), como alternativa de desarrollo, derivadas en distintos sentidos a partir de la unión de *ecología* y *turismo*, y que es necesario su estudio y discusión, como cuestionamiento, para proponerse como verdaderas alternativas de desarrollo, y cumpla los fines por los cuáles fue creada.

Dentro de las contradicciones o paradojas, tenemos las siguientes (ver tabla 8):

En relación, a la orientación económica que predomina en los actores sociales ecoturísticos, ésta va a restringir o impedir en un alto índice que las organizaciones receptoras o poblaciones locales, logren cumplir con los fines del cuidado del medio ambiente, que sigue la ecología. Situación, que es contradictoria, entre actores que propician y legitiman la explotación de recursos naturales, excluyen a los habitantes locales, y evalúan en términos económicos la actividad ecoturística como su desarrollo, frente al cuidado del medio ambiente, e inclusión en el desarrollo y generar una educación y saber ambiental en todos. Se gestionará y administrará para el crecimiento económico que para el cuidado y

protección del medio ambiente. En tal situación surgen los siguientes planteamientos:

¿Cómo pueden los habitantes de las comunidades receptoras ser incluidos o beneficiados del ecoturismo, cuando por las necesidades técnicas, operativas, legales, administrativas, financieras, y de gestión, son excluidos, al sobrepasar sus capacidades, habilidades y conocimientos? Es decir, cómo se puede generar desarrollo con el ecoturismo, cuando se tiene la exclusión de las comunidades locales, al demandar mano de obra altamente especializada, que sobrepasa las capacidades de las comunidades.

¿Cómo el ecoturismo puede velar por el cuidado y protección del medio ambiente, cuando los actores sociales inducen e imponen, con sus acciones y programas, regulaciones y fines que siguen una orientación económica y comercial, e intervienen con grandes procesos de transformación de infraestructura que terminan alterando el territorio y ambiente natural?

¿Cómo se puede compatibilizar, la ecología y el turismo, cuando son diametralmente opuestas, la primera vela por el cuidado y conservación del medio ambiente, y por lo contrario el segundo es por naturaleza masivo y contrae diversos daños físicos al medio ambiente y la cultura?

¿Cómo puede el ecoturismo ser una alternativa de desarrollo de la comunidad, cuando sustituye sus actividades tradicionales económicas, y privilegia al turismo como principal actividad económica? Contrario a lo que plantea Sunkel (2006:13), en que el desarrollo es un proceso de transformación de la sociedad que se caracteriza por: a) la expansión de su capacidad productiva, b) la elevación de los promedios de productividad por trabajador y de ingreso por persona, c) cambios en la estructura de clase y grupos en la organización social, d) transformaciones culturales y de valores, y e) modificaciones en las estructuras políticas y de poder.

Tabla 8: Contradicciones y paradojas del ecoturismo, como unión de Ecología y Turismo

	Ecología	Turismo
Fines	Educación y protección ambiental. Beneficia a la naturaleza	Placer, distracción, ocio. Beneficia a la economía
Racionalidad	Social, Ética, Ambiental, Ecológica	Económica, instrumental-funcional
Filosofía	El buen y saber vivir, principios éticos, cuidado y conservación de los recursos naturales	Disfrutar, descansar, aprovechar los recursos naturales para distracción y recreación
Atención a grupos	Grupos especializados y elitistas	Masivo
Orientación y atención	Al medio ambiente	Al turista a la persona
Medición y/o evaluación	En términos de apreciación, sensibilización y educación	En derrama económica, número de visitantes, días de estancia

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, la contradicción general del ecoturismo se presenta en cómo puede ser una alternativa de desarrollo, frente a una serie de implicaciones negativas que genera en la comunidad, imponiéndoles nuevos desafíos y necesidades. Implicaciones que más allá de generar desarrollo, en la perspectiva de Amartya Sen, que define al desarrollo como:

...un fomento a la libertad humana, y en particular de la libertad de disfrutar una buena calidad de vida (Sen, 2003: 39-40).

lo limitan a una visión reduccionista que lo interpreta como el aumento económico. Dándose una contradicción entre una economía que demanda recursos naturales y culturales, mano de obra barata y especializada, descuido ecológico y trato preferencial, frente a las necesidades de las comunidades; así se gobernará para

atender a las necesidades y exigencias del capital e impedir planear para el cuidado del medio ambiente y desarrollo de las comunidades. En donde, de acuerdo a Sen (2003:40), el desarrollo exige eliminar las principales fuentes de falta de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistémicas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de Estados represivos.

En este sentido, es justo el análisis crítico a este paradigma de desarrollo, en términos de ser solo una estrategia de reproducción de capital, que limita las actividades agrícolas y condena a la soberanía alimentaria de una nación, al tiempo que propicia la fragmentación del territorio y la expulsión de los campesinos, quienes se desplazan en la búsqueda de alternativas de subsistencia (Monterroso y Zizumbo, 2009).

Dentro de las implicaciones del ecoturismo a las comunidades o poblaciones locales, podemos referir que generalmente son incompatibles con la dinámica comunitaria, acaparando el modo de producción capitalista en el medio rural, acentuando el acaparamiento de tierras productivas y atractivas para el turismo, concentrando el poder económico e incrementando el empobrecimiento de la mayoría. Implicaciones que conllevan una dirección contradictoria para el bienestar social y la conservación ambiental (Pérez et. al., 2011), y que podemos categorizar de la siguiente manera (ver tabla 9):

Tabla 9: Implicaciones socioculturales del ecoturismo

FÍSICAS-AMBIENTALES	TÉCNICAS-ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS
-Concentración en actividades funcionales propias del turismo, y desatienden la conservación de los recursos naturales y territorio.	-Preparación y adquisición de conocimientos contables, legales, administrativos, ambientales y operativos, para la gestión de la actividad turística. -Constitución legal de una	-Fragmentación del territorio comunal a partir del turismo (Pérez et.al., 2011) -Debilitamiento de las estructuras organizativas locales (Pérez, et. al. 2011)

<p>-Construcción de grandes alojamientos, alterando la armonía del lugar, con respecto al hábitat de flora y fauna, alteración del medio natural y ecosistemas, por presencia masiva de visitantes.</p> <p>-Mayor movimiento demográfico en la comunidad.</p> <p>-Repercusión de índices de contaminación por aguas residuales</p>	<p>figura jurídica empresarial</p>	<p>-Confrontaciones comunitarias por el aprovechamiento recreativo de los recursos (Pérez, et. al. 2011), se generan grupos de poder.</p>
<p>ECONÓMICAS</p>	<p>CULTURALES</p>	<p>SOCIALES</p>
<p>-Re funcionalización económica y apertura al exterior de las comunidades (Pérez, et. al., 2011)</p> <p>-Se sustituyen las actividades económicas tradicionales, agricultura, ganadería y otras, por la prestación de servicios turísticos, generando una alta competitividad</p> <p>-Generan mayor dependencia de las acciones compensatorias del exterior</p>	<p>-Se impulsa la individualización y concentración de beneficios, y la competitividad comercial</p> <p>-Se privilegia una racionalidad instrumental y económica, por encima de la racionalidad ambiental y cosmovisión propia</p> <p>-Transculturación ante nuevas dinámicas de trabajo, actitudes y modos de vida exteriores.</p> <p>-Ante la apertura al exterior existe amenaza de alteración o pérdida de aspectos o expresiones culturales (Serrano-Barquín, et. al., 2010) como la lengua, tradiciones, valores, identidad, entre otros.</p>	<p>-Ante la concentración de beneficios, como de la parte directiva de la gestión, se motiva la desintegración o fragmentación social quebrantando las dinámicas colectivas y comunitarias, y el bienestar colectivo</p> <p>-Debilitamiento de la participación social y voluntariado</p>

Fuente: Elaboración propia

7.4 Algunas discusiones finales

Ante la homologación y el predominante discurso internacional del ecoturismo en los diversos actores sociales en su intervención, como de las prácticas, conductas, orientación económica, y de las paradojas, contradicciones e implicaciones anteriormente abordadas, del término y definición del ecoturismo, es necesario y urgente realizar un replanteamiento teórico y empírico, que parta de la práctica – realidad-, de la definición, principios y fin principal de esta actividad, que es la educación ambiental –la ecología debe estar por encima del turismo-, para evitar la generalización de dichas prácticas y tender a la capitalización o comercialización de la naturaleza.

También es importante y conveniente, para la gestión del ecoturismo, analizar desde una perspectiva crítica dicho fenómeno social, y no reducirlo a una simple actividad turística. Análisis a partir de las repercusiones que el turismo como participación inducida o externa, está generando en las comunidades, con particular interés en las implicaciones socioculturales y las contradicciones. En este sentido, y después de revisar, que el ecoturismo, ha sido planeado desde el exterior de las comunidades receptoras, y transformado y sobredeterminado cotidianamente sus territorios en contextos globales, es urgente que los actores sociales ecoturísticos realicen, para las actividades que engloba el ecoturismo, una planeación y acción con y desde el interior de las comunidades, retomando su contexto histórico, sociocultural, político, natural, ambiental y económico, involucrando a los habitantes de la misma comunidad.

El ecoturismo, como unión de ecología y el turismo, si es posible, en cuanto se atiendan las contradicciones y paradojas aquí planteadas, y realmente se proteja y conserve la naturaleza, generando una educación ambiental en los visitantes; aspectos que concuerdan con lo abordado por Ziffer (citado en Pérez de las Heras, 2003:25), “es una actividad, que debe establecer una filosofía y exponer un modelo de desarrollo”. En este mismo sentido, el ecoturismo, hoy día, es una realidad compleja y problemática, que no la debemos reducir a una simple actividad o modalidad turística, por seguir modas o booms, es necesario para su

gestión, un análisis crítico, amplio y profundo, y ubicar las coordenadas de análisis que nos permitan hacer frente a sus contradicciones e implicaciones.

TERCERA PARTE:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION Y MARCO METODOLÓGICO

Nuestro fenómeno organizacional en estudio, bases o sustento metodológico

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

(Compañero de Ecoturixtlán)

En esta tercera parte de la investigación tiene lugar abordar la metodología utilizada en la investigación de campo, la estrategia o ruta de investigación, técnicas e instrumentos de investigación que permitan comprender, analizar y abordar las racionalidades presentes en la organización estudiada y su entorno. Reflexionar, señalar y/o describir cómo se llevó a cabo la investigación, es fructífero en el sentido de lograr esclarecer en términos metodológicos como se trataron las preguntas de investigación para darles o más bien intentar darles respuestas en atención a nuestros referentes teóricos planteados. De lo anterior, en esta fase se aborda la ruta metodológica a seguir en la investigación, planteando la prioridad de la metodología cualitativa en el escenario organizacional, y de acuerdo al objeto de investigación del presente trabajo, como de la organización a estudiar el método etnográfico a partir del estudio de caso como recurso metodológico privilegiado en los estudios Organizacionales, así como los instrumentos de investigación utilizados.

Capítulo 8. ¿Qué ruta, qué método, qué técnicas de investigación utilizar para la búsqueda de conocimiento?⁶⁴

Retomando los principales conceptos teóricos abordados, como los objetivos y preguntas de investigación formuladas (necesidades inherentes de la investigación) y, más allá de seguir las tradiciones metodológicas específicas (cuantitativas o cualitativas) para acreditar mayor certeza o confiabilidad (aceptación) en círculos académicos; es necesario en esta parte del trabajo definir la perspectiva o ruta metodológica que permita el acercamiento y comprensión de la realidad organizacional particular a estudiar, las racionalidades en una organización comunitaria. Comprensión que será resultado de un proceso complejo que inicia desde la obtención de datos empíricos, y su posterior análisis y síntesis a partir de los referentes teóricos abordados.

En tal contexto, es importante señalar que la investigación que pretendemos emprender es de enfoque organizacional, de ahí que resulte trascendental referir que los Estudios Organizacionales emergen con una orientación crítica, por lo que a raíz de sus orígenes se permea toda una metodología como a continuación se detallará en líneas posteriores. De esto, es necesario exponer en este apartado las bases o el sustento metodológico, y técnicas de investigación que se han considerado seguir en atención a nuestras necesidades epistemológicas y ontológicas.

8.1 ¿Qué ruta metodológica o método debemos seguir?

Quizá después de desarrollar las propiedades, características y criterios de las OC's, en relación al objeto de estudio, que son las racionalidades, la respuesta a esta pregunta sea directa, pero antes de desarrollarla y redactarla debemos analizar la postura que tomamos en relación a nuestra investigación y ante el enfoque organizacional que pretendemos empeñarnos a seguir como base de los Estudios Organizacionales. Que en palabras de Calas y Smircich, (1999), ya en

⁶⁴ Es preciso señalar que hasta ahora en el ámbito de lo organizacional, como en el análisis de las organizaciones, y después de reconocerles como fenómenos complejos y ambiguos de estudiar, no se ha detenido a analizar y mucho menos discutir sobre los marcos metodológicos que permitan comprender la realidad de las organizaciones en dichos términos: complejos y ambiguos.

nuestros escritos, lecturas, y citas, fijamos cierta significación, independientemente de la postura o situación que adoptemos posteriormente.

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

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

8.2 La prioridad del método cualitativo en el escenario organizacional

En relación a nuestra tarea que como investigadores o estudiosos de las organizaciones nos hemos fijado en particular en este trabajo, consistente en

conocer y comprender las racionalidades en una organización comunitaria y su entorno, una perspectiva que nos da suficientes argumentos para lograr con lo cometido lo es el seguimiento de una metodología cualitativa, cuyo objetivo como bien lo refiere Ruiz (1999) radica en la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurado, un procedimiento más inductivo que deductivo, *aunque no por lo inductivo se busque lo universal y con una orientación holística y concretizadora, centrándose más en la comprensión que la explicación, así como desde una mirada interna que externa. (Las cursivas son agregadas por el autor).*

En el escenario organizacional la pertinencia del método cualitativo se da por distintas argumentaciones; quizá siendo la de mayor peso el hecho de reconocer que las organizaciones y los fenómenos organizacionales por su naturaleza son complejos, y su estudio involucra distintas variables y múltiples interacciones; por lo que no siguen una secuencia lineal o de causalidad como lo orienta la metodología cuantitativa, donde predomina la explicación y la medición, siendo lo trascendental la comprensión como lo sigue la metodología cualitativa; ante tales hechos el enfoque organizacional ya no seguía una orientación pragmática y funcionalista, sino por el contrario una orientación crítica, por lo que el método cuantitativo en ciertas situaciones ya no se correspondía con los diversos aspectos organizacionales que se estudiaban, más que medirlos y notar cierta determinación se pregonaba por la comprensión, tanto de los temas de poder, conocimiento, identidad, cultura, discurso, instituciones, entre otros⁶⁵. Entrando en acción no sólo construir una gran teoría para su explicación, sino lograr la interdisciplinariedad del área, permitiendo con ello la adopción de metodologías propias y particulares de las distintas disciplinas que convergen.

Esto nos muestra que se ha pasado de un campo de conocimiento donde se requerían soluciones, métodos o formas precisas (razonamiento positivista) de

⁶⁵ Sin embargo cabe destacar que dicha separación de metodologías no lo es del todo contradictoria sino complementaria, situación que hoy en día se apueste en algunos estudios de corte organizacional su complementariedad.

resolución de problemas para el ámbito gerencial y corporativo que tendían a la universalización, donde se podían hacer abstracciones en los estudios, y estudiar ciertas partes, como lo ilustraron los teóricos del campo de la Teoría de la Organización con enfoques clásicos; a un campo de discusión y debate amplio que más que recetas precisas deja amplios debates (diferentes teorías y perspectivas) y considera un estudio integral (holista) o en su conjunto de la organización, centrándose principalmente en los actores organizacionales y no sólo en las élites. En tal situación el estudio del comportamiento de los actores-humanos a partir del marco del actor como referencia como lo señala Weber, le concierne al método cualitativo al tomar una referencia fenomenológica.

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

Finalmente optar por métodos cualitativos, no ha sido un proceso determinístico, sino ha sido a coalición de las teorías y adopción de paradigmas en el área organizacional, como lo son de tipo subjetivo como el interpretativo o el humanismo radical (Burrell y Morgan, 1985). Permitted con ello en los EO poner el acento en variables cualitativas y técnicas cualitativas⁶⁶ que permitan la comprensión más que el determinismo o explicación. Asimismo el posmodernismo ha abierto la posibilidad de análisis que avancen de un racionalismo individual a

⁶⁶ De acuerdo a Silverman (1995) las técnicas más utilizadas en la investigación de corte cualitativo son la observación, análisis textual, entrevistas y transcripciones.

uno colectivo, del conocimiento empírico a la construcción social y del lenguaje como representación al lenguaje como acción (Gergen y Tatchenkery, 1996).

8.3 La metodología cualitativa y el método etnográfico

Si bien hasta aquí hemos argumentado seguir la metodología cualitativa en virtud de que se corresponde con los principios del enfoque organizacional como comprensión más que explicación entre otros, es necesario señalar que per se no existe una forma de investigación cualitativa, sino diferentes enfoques y niveles de análisis a seguir en relación al tipo de estudio que se pretenda realizar (Montoya, 2007) y los objetivos de investigación, por lo cual es tarea del investigador realizar un trabajo arduo y estratégico, donde recurra a los mejores métodos y técnicas sin desprenderse y olvidarse de sus objetivos y preguntas de investigación. En tal situación, y considerando los métodos que sigue la investigación cualitativa (Rodríguez, et al., 1996): Fenomenología, Etnografía, Teoría fundamentada, Etnometodología, Investigación-acción y Método biográfico; consideramos que el método más adecuado para realizar hasta cierto nivel nuestra investigación para con ello cumplir con nuestros intereses formulados, es la etnografía.

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

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

Método etnográfico que de acuerdo a la descripción anterior se corresponde con el objeto de estudio de la investigación que es el estudio y comprensión de las racionalidades en una organización comunitaria.

8.4 El estudio de caso, método privilegiado en los Estudios Organizacionales, y sustancial para la descolonización del conocimiento

Al reconocer la diversidad cultural, de tradiciones, costumbres, formas de organización y las ubicaciones geográficas, sólo por mencionar algunas características, en las que se ubican y operan las OC's, tanto del país como la región, es imposible englobarlas a todas en un solo estudio para su comprensión y estudio y mucho menos estudiarlas en términos totalizadores o pretender su universalismo, cada una demanda situaciones y contextos particulares, y es por ello que también se ha elegido dentro de la metodología cualitativa el estudio de caso, logrando una profundidad de la comprensión de lo particular sin pretender por ningún motivo la universalidad ni el reduccionismo. Evitando la colonización del conocimiento o eurocentrismo del mismo, y apostar por una descolonización

epistémica⁶⁷ en donde se tenga presente la ecología de saberes⁶⁸ y revertir el orden colonial establecido, principios rectores de los movimientos y organizaciones indígenas que buscan incidir en la construcción de una sociedad que reconozca y asuma su diversidad cultural, política, económica, social, y *quienes desean participar en la construcción del conocimiento producido sobre su propia realidad.*

Por otra parte la elección lo es en virtud de que el estudio de caso es considerado como una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 1994) al comprender un método que abarca todo, y como una opción del objeto a estudiar más que una metodología per se, como lo refiere Stake (1994) *“el estudio de caso en sí no es una elección metodológica, sino una elección del objeto que va ser estudiado”*, denotando la especificidad de un método a ser estudiado, al estudio de lo particular, del cual podemos optar estudiarlo de diversas formas. En tal contexto, se le adjudica al investigador la elección de un caso para estudiarlo, y éste lo puede hacer de distintas maneras (utilizando herramientas cualitativas, cuantitativas o sus combinaciones) (Stake, 1995) con el fin de cumplir con los objetivos de investigación planteados y lograr una mayor comprensión.

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

⁶⁷ Ver a De Sousa (2010), “la comprensión del mundo es mucho más amplia que la comprensión occidental del mundo”, su sociología rompe con el universalismo eurocéntrico, al llamar a la producción de una epistemología del sur por medio de una ecología de saberes que incluya desde científicos sociales hasta epistemologías y saberes Otros producidos desde el Sur. En palabras de Aníbal Quijano (1991), la descolonización epistémica implica desconectarse del eurocentrismo.

⁶⁸ Si bien el término y concepto lo plantea Boaventura Santos, en el contexto académico es pertinente repensar las modalidades de construcción de saberes, ya no “sobre”, sino más bien “con” los pueblos indígenas, encaminándose en un verdadero proceso de descolonización (Rivera y Sepúlveda, 2011).

considera no solo a los actores sino a los grupos importantes de actores y la interacción entre todos ellos, siendo este uno de los aspectos sobresalientes que el estudio de caso ofrece (Barba, 2010).

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

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

las relaciones humanas, que dominaría en los estudios de las organizaciones (...) (Schwartzman, 1993; Wright, 1994). Con el trascendental interés que marcaron los estudios en la Hawthorne, dicha investigación marcó el inicio de la tradición del uso de las disciplinas de las ciencias sociales para estudiar a las organizaciones, donde el principal mensaje metodológico es un fuerte argumento para el uso de los métodos etnográficos y cualitativos en el estudio de las organizaciones (Schwartzman, 1993).

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

8.5 El estudio de caso y su relación con la etnografía

Si bien a lo largo de su historia el estudio de caso ha tenido altas y bajas, se reconoce que este tuvo gran influencia y apoyo de las herramientas etnográficas que predominaron en las primeras investigaciones realizadas en las etapas iniciales de los EO, siendo en particular en los años 30-40's que los antropólogos empezaron a utilizar la etnografía para estudiar también a las organizaciones,

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

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

Así, se ha optado por el estudio de caso y la etnografía, en el sentido de buscar la comprensión de las racionalidades en una organización comunitaria y su relación con su entorno, perteneciente a una parte de la realidad organizacional particular en un caso específico: que lo es Ecoturixtlán, Shiaa Rua Via SPR de RI, como un

tipo de organización comunitaria perteneciente a la Comunidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, que realiza actividades de ecoturismo.

Optando por este caso en particular, en atención a que dentro de la Región de la Sierra Juárez de Oaxaca existen muchas otras organizaciones comunitarias que realizan la misma actividad, siendo la de la comunidad de Ixtlán la de mayor antigüedad, y en donde además existen otras organizaciones comunitarias que no se tienen en las otras comunidades, es decir, lo comunitario y comunalidad⁶⁹ se vive en mayor extensión y profundidad. Sin lugar a dudas también en relación a los criterios referidos por Stake (1995), apearse a escoger el caso donde se visualicen mayores posibilidades de aprendizaje con respecto a lo que nos interesa del fenómeno (búsqueda de la máxima rentabilidad de lo que se busca aprender), buscando el balance y variedad, y donde se pueda tener la mayor oportunidad de aprendizaje.

8.6 Herramientas o instrumentos de investigación

Hasta aquí se han planteado una serie de decisiones en el ámbito de la metodología de investigación del presente trabajo, como seguir una metodología cualitativa, dentro de la cual se eligió de acuerdo a lo argumentado en líneas anteriores un caso en específico, el estudio de caso, es decir, el objeto a estudiar, como herramienta de investigación comprensiva (Yin, 1994), apoyándose de algunas de las herramientas de investigación que se siguen en la etnografía, clasificado por Stablein (1996) como un etno-caso, con orientación a representar la realidad de los participantes nativos. Sin embargo, es necesario señalar que dentro de la metodología cualitativa existen múltiples y diversas herramientas de investigación (ver a Ruíz, 2003; Silverman 1995, Gómez, et al..., 1999), que se subordinan en relación a los objetivos de la investigación a seguir, como de las decisiones del investigador a través del tiempo y el desarrollo mismo de la investigación. Dado lo anterior, para nuestro trabajo sólo se abordan las herramientas de investigación a utilizar de acuerdo a las decisiones metodológicas

⁶⁹ Siguiendo a Martínez (2010) "Eso que llaman comunalidad".

como de los intereses de la investigación, bajo los principios de validez y calidad en los resultados de investigación a obtener, como de los criterios que garantizan confiabilidad en la metodología cualitativa como lo señala Ruiz (1999), credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad (ver tabla siguiente).

Tabla 10: Criterios de confiabilidad en la investigación cualitativa

Credibilidad	Transferibilidad	Dependencia	Confirmabilidad
A diferencia de la validez interna que señala la investigación positivista-cuantitativa, es necesario basarse en el valor de la verdad, lo objetivo, lo que realmente es, sin introducir la subjetividad o juicios interpretativos del investigador como de los informantes	En atención a la validez externa de la investigación positivista, es necesario considerar la aplicabilidad de los resultados en otras situaciones caso de estudio, por lo que es sustancial ubicar a los informantes o situaciones claves.	Correspondiente a la fiabilidad de los datos, este criterio vigila la consistencia de los datos. De ahí que se cuide el seguimiento de la investigación sin alterar interpretaciones iniciales en relación a los momentos continuos de la investigación.	En relación a los anteriores, se busca objetividad y neutralidad, como consistencia en la triangulación de la información analizada, reduciendo interpretaciones subjetivas como datos subjetivos de los informantes. Cuidar la forma de obtención, procesamiento y representación de datos, como su confirmación en las fuentes disponibles.

Fuente: Elaboración propia en base a Ruiz (1999)

También es preciso indicar que si bien el estudio de caso no es en sí un método de investigación, sino una elección de que ha de estudiarse (Stake, 2013), es pertinente aquí abordar las herramientas o técnicas de investigación cualitativas que nos permitirán estudiar el caso.

Dentro de las técnicas de investigación cualitativas utilizadas para lograr la comprensión del fenómeno organizacional a estudiar figuran, sin orden de importancia alguna:

a) Observación y observación participante

La observación en ocasiones denominada directa (Tellis, 1997), es una técnica para la obtención de datos sobre el comportamiento no verbal de la realidad, implicando situaciones contextuales, fundamental para entender otra cultura (Silverman, 1995). Y la observación participante va más que una simple observación, implica la intervención directa del observador, de forma que el investigador puede intervenir en la vida de grupo. Siguiendo a Goetz y LeCompte (1998) la observación participante se refiere a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una intrusa y continuada interacción con ellos en la vida diaria.

La observación participante conlleva la implicación del investigador en una serie de actividades diversas durante el tiempo que dedica a observar a los sujetos objetos de estudio y observación, en sus vidas diarias y participar en sus actividades para facilitar una mejor comprensión. Para ello es necesario acceder a la comunidad, seleccionar a los informantes clave, participar en todas las actividades de la comunidad que se posible previa autorización, aclarando todas las observaciones que se vayan realizando mediante entrevistas, pláticas o charlas (formales o informales), tomando notas de campo organizadas y estructuradas para posteriormente facilitar la descripción, procesamiento e interpretación. Para su aplicación y seguimiento revisar a Campoy y Gomes (2009).

Es así, que durante todo el desarrollo de la investigación de campo el investigador se hace presente implícito en diversas acciones y hechos que forman parte o no con el objeto de investigación, pero que permiten analizar su comprensión, permitiendo recoger datos de manera sistemática y no

intrusiva (Taylor y Bogdan, 1996). Para Ruiz (1999) la observación es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma; pero su utilidad de recolección de datos no es presente sino se tiene la capacidad de recordarlas y registrarlas (Silverman, 1993; Taylor y Bogdan, 1996; y Sánchez, 2001), por lo que el investigador debe triangular dichos registros con lo que resulte de otras técnicas y herramientas metodológicas, como bien lo refiere Ruiz e Ispizúa (1989) el observador anota-sistematiza-*interpreta-relaciona* y de nuevo vuelve al campo para observar, cuestionar, anotar, ordenar y reflexionar, actividades que requieren grandes capacidades y habilidades del investigador.

b) Entrevista

Es una técnica privilegiada y popularizada en la investigación cualitativa (Ruiz, 1999) orientada a definir problemas y elaborar explicaciones teóricas desde los procesos sociales mismos, que dan validez y confiabilidad (Sánchez, 2005). Puede definirse como “(...) una situación construida o creada, con el fin específico de que un individuo pueda expresar una conversación, de su pasado, presente o futuro” (Kahn y Cannel, 1997). O verse como un proceso de comunicación, en el transcurso del cual ambos actores (entrevistado-entrevistador) pueden influirse mutuamente, es decir, una interacción creadora y captadora de significados (Ruiz, 1999), o en palabras de Silverman (1995) un proceso en donde los actores construyen activamente una versión del mundo, como lo amplía Benadiba y Plotinsky (en Sautu, et. al., 2010:42) la entrevista es “una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones”.

Existen tres tipos de entrevistas: estructurada, semiestructurada y no estructurada (revisar Vela, 2001; Taylor y Bogdan, 1996; y Ruiz, 1999). Para nuestra investigación se optó por la semiestructurada y durante el desarrollo se implementaron más que entrevistas no estructuradas, pláticas, charlas y conversaciones informales que son centrales para la reflexión y explicación de situaciones en particular, donde se logra la confianza absoluta con el informante.

La entrevista es una interacción entre dos personas, planificada o no y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado, para nuestro caso el informante, da su opinión sobre un asunto en relación a preguntas planteadas y, el entrevistador, recoge e interpreta esta visión particular (Campoy y Gomes, 2009). Como entrevista semi-estructurada, se basó sobre un guión o marco de preguntas en relación al estudio de caso, como el objeto de estudio de la investigación planteado, las racionalidades de la organización comunitaria y su entorno.

c) Documentos

Concentra la información de manera escrita y precisa tanto de tiempos pasados y presentes, permite la revisión continua antes y después de ir al campo, resultando un análisis documental que se limita a la disponibilidad de información o concentración de archivos privados, de ahí que no sea suficiente o bien necesario complementarlo en la investigación cualitativa. Si bien no se tiene un proceso definido de como analizar los textos o escritos, si se tiene que su análisis es un elemento significativo en la investigación social como lo plantean autores como Bryman (1989) y Silverman (1993), mientras que Ruiz (1999) menciona que la lectura de un texto es el más amplio, universalizado y rico de los modos actuales de obtener información en una investigación. Sumado a lo anterior el análisis documental inicia desde la obtención e integración de documentos escritos, verbales, videograbados entre otros, formales (oficiales) e informales,

comprensión de su lectura, contenido, diseño o conformación, e interpretación que de ellos resulte.

8.7 Análisis y manejo de datos

Podemos haber decidido en términos metodológicos y de acuerdo al objeto de estudio la mejor ruta de investigación y, aplicar y controlar los mejores instrumentos de investigación, pero si en la parte final no se realiza un buen análisis o manejo de datos, se afecta el estudio de caso haciendo análisis triviales o sencillos. Por lo tanto, en esta etapa de la investigación es sustancial tener presente los planteamientos a los que buscamos dar respuesta como objetivos en nuestra investigación y los referentes teóricos que nos permitan realizar las triangulaciones, cruces y abordajes necesarios para presentar tanto los resultados necesarios que garanticen un aprendizaje del caso mismo como del planteamiento teórico en términos epistemológicos de nuestro campo de estudio, las organizaciones.

Para el manejo y análisis de datos es necesario el uso de agrupaciones, clasificaciones o categorías, matrices de manera temática, entre otros, o como lo indica Yinn (1994) cualquier otra combinación de evidencia para orientar las propuestas iniciales del estudio. Asimismo y como bien lo refiere Yin (1994:102) toda investigación podría tener una estrategia analítica general, así como una guía de decisiones que observen qué será analizado y por qué razón. Aspecto poco desarrollado en la metodología de los Estudios Organizacionales y que es necesario y bastante pertinente reflexionar junto a la metodología y herramientas de investigación que se utilizan; en tal sentido se deja a libertad del investigador en tanto su capacidad y creatividad de la comprensión de su objeto de estudio dado los datos recopilados, como a la literatura consultada en todo el desarrollo de la investigación. En nuestro caso el análisis de datos retoma como ejes rectores los referentes teóricos abordados en la segunda parte, donde se plasma la capacidad de operacionalizar los conceptos o referentes teóricos en su

triangulación con los datos empíricos y no limitarse a realizar un estudio descriptivo. Análisis que se corresponde y complementa con la técnica de *construcción de explicaciones* que presenta Yin (1994)⁷⁰ al referir que el análisis del estudio de caso es seguido por la elaboración de una explicación del caso, estrategia que sigue un proceso interactivo que se inicia con la definición teórica, su refinación, la revisión de sus postulados y se repite el mismo proceso desde el principio. Tomando como unidad de análisis al dato, en nuestro caso la cita textual de un fragmento o parte de algún documento revisado, de las transcripciones de las entrevistas, de los registros de las observaciones, o interpretaciones de cada una de ellas como en su conjunto resulten, para nutrir las preguntas como objetivos de investigación planteados, de esto último que en un análisis posterior se recurra a análisis comparativos, cronológicos, de triangulación entre otros.

En lo que respecta al análisis de datos en comparación es indispensable, aunque de forma relativa, revisar la técnica de comparación constante, derivada de la teoría fundamentada de Glazer y Strauss (1967), donde se identifican los conceptos iniciales en los datos recolectados y se agrupan en temas.

Por otra parte, se debe tener presente en el análisis en cuanto a la triangulación de datos empíricos con datos teóricos, esto nos permitirá tener una serie de conceptos o categorías que resulten, como lo refiere Van Maanen (1979) y Corley y Gioia (2004), datos de primer orden, que son términos, conceptos y categorías resultantes del lenguaje mismo o adecuados al nivel de significado de las fuentes; y datos de segundo orden, los originados por el investigador. Situación en la que Corley y Gioia (2004) señalan que dichas distinciones permiten mantener una clara diferencia entre los hallazgos del trabajo basados en los datos recolectados y los derivados de éstos al relacionarlos con otras teorías, trabajos previos o incluso otros contextos. Y en otro sentido motiva el proceso de construcción de nuevas teorías y la presentación de los datos a los lectores.

⁷⁰ Las otras dos técnicas que presenta Yin son juego de patrones y series de tiempo.

8.8 Diseño de la investigación

Después de todo el recorrido anterior, referente a la metodología de la investigación en general que sigue nuestra investigación, es oportuno abordar en forma breve y concisa cómo se llevó a cabo la estrategia metodológica. Un proceso no lineal, aunque así lo parecería de forma gráfica, quizá complejo, que implicó un ir y venir entre sus partes, entre teorías y, entre teoría y práctica, de reconstrucción, de rediseño, de situar y ubicar los referentes teóricos rectores en relación con el problema de la investigación que se planteaba y re-planteaba constantemente durante el desarrollo de la investigación.

En cierto sentido, tanto por la naturaleza y tipo de organización a estudiar, como del objeto de estudio y la problemática de investigación planteada en comprender más que determinar o generalizar, se recurre a la metodología cualitativa y en particular al análisis interpretativo de qué racionalidades operan en las OC's y su entorno. De ahí resultan ciertos aspectos que debemos conocer antes y, durante la investigación, esto después de analizar las propiedades y conocer el funcionamiento de las OC's, así como por el sentido de utilizar la metodología cualitativa y escoger el estudio de caso. Por lo tanto, la elección de las herramientas o instrumentos para la obtención de datos empíricos fueron pensadas en relación a distintas etapas y niveles, como se abordan en líneas posteriores, ver el tabla 11.

8.8.1 Estrategia de la investigación para la comprensión del estudio de caso

Por otro lado, y a partir del marco general del diseño de la investigación, de acuerdo al caso de estudio elegido, como para lograr su mejor comprensión en relación al objeto de estudio, se recurrió a una estrategia metodológica en particular para estudiar el caso, que consta de tres etapas que a continuación se describen (ver figura 13):

1. *Etapla exploratoria o primeros acercamientos (antes de presentar el proyecto)*, consistió en conocer la comunidad en lo general, su historia política, social, económica, sus costumbres, tradiciones, formas de

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

2. *Etapas explicativa e intervención*, radica en conocer a la organización comunitaria elegida, sus actividades, su forma de trabajar, sus trabajadores o colaboradores, sus antecedentes, sus problemáticas y la forma en que se vincula con la comunidad, realizándolo de forma exploratoria con la observación directa y análisis documental; para posteriormente pasar a la realización de entrevistas semi-estructuradas y profundas, tanto para los trabajadores de mayor antigüedad en la organización que aun laboran, como para los fundadores y dirigentes, autoridades comunales y miembros del consejo de administración y vigilancia; optando por actores claves, para obtener la información suficiente y realizar el análisis (mapeo o rastreo) cronológico de las implicaciones organizacionales tenidas a consecuencia de las decisiones tomadas y acciones emprendidas en el funcionamiento de la organización, esto mediante la reconstrucción de las historias de la organización a partir de las entrevistas anteriormente indicadas, como entrevistas a habitantes distinguidos de la comunidad que no han pertenecido a la organización ni son comuneros, para analizar su

concepción de la comunidad y de la organización. Situación que nos permitirá analizar con confiabilidad, veracidad y objetividad la información recopilada, evitando los puntos de vista personales o subjetivos de los informantes que pertenecen a la organización. En esta etapa también consideramos un análisis documental en relación a los planes de trabajo, acciones futuras y presentes, como estatutos, o acuerdos que las regulan, convenios con otras organizaciones, privadas o gubernamentales, nacionales e internacionales. Durante el desarrollo de la investigación y al observar las actividades de la organización bajo estudio, se asistió como observador directo, a rituales de conmemoración del aniversario de la organización como celebraciones de fin de año, como a seminarios de difusión y presentación de exposiciones sobre la organización y comunidad impartidas por los directivos de la organización, dentro y fuera de la comunidad; así como presenciar e intervenir en reuniones de autoridades comunales con directivos donde se tomaban decisiones y se acordaba emprender acciones futuras a la organización, referentes a su funcionamiento.

3. *Etapa de análisis de datos (análisis del fenómeno organizacional)*, centrado en un proceso conjunto de análisis y síntesis, en relación a nuestros objetivos y preguntas de investigación como los principales referentes teóricos de nuestro trabajo, que ante la tarea de comprender, explicar y conocer las racionalidades de las OC,s y su entorno, implicó hacer un análisis interpretativo tomando los referentes teóricos abordados. Siendo sustancial centrar nuestra atención en comprender las lógicas de operación y racionalidades que guían el marco de acción cotidiano de la OC de estudio. En donde lo sustancial de la investigación radica en conocer y señalar que existen otras y quizá múltiples o meta racionalidades a parte de la económica e instrumental ya posicionadas y estudiadas en las organizaciones modernas y en el campo de los EO, pero que su influencia con su entorno implica el análisis de convivencias y coexistencias; para así

establecer los elementos o recursos de explicación que contribuyan a su conocimiento y ubicación.

Por todo lo anterior, y retomando a Yin (2003), Giddens (1977), Ruiz (1999) y Montoya (2007) se desarrolla el siguiente cuadro que concentra de forma resumida todo el proceso y diseño que sigue la investigación, como el esquema que ilustra la estrategia y técnicas de investigación para el estudio y comprensión del caso.

8.9 El desarrollo y curso de la investigación

Si bien en el apartado anterior se aborda de forma general y gráfica el proceso y curso de la investigación, es importante explicar en particular como fue la realización de la misma, en relación con el objeto de estudio y la estrategia metodológica para la comprensión y estudio del caso como de los instrumentos de investigación utilizados.

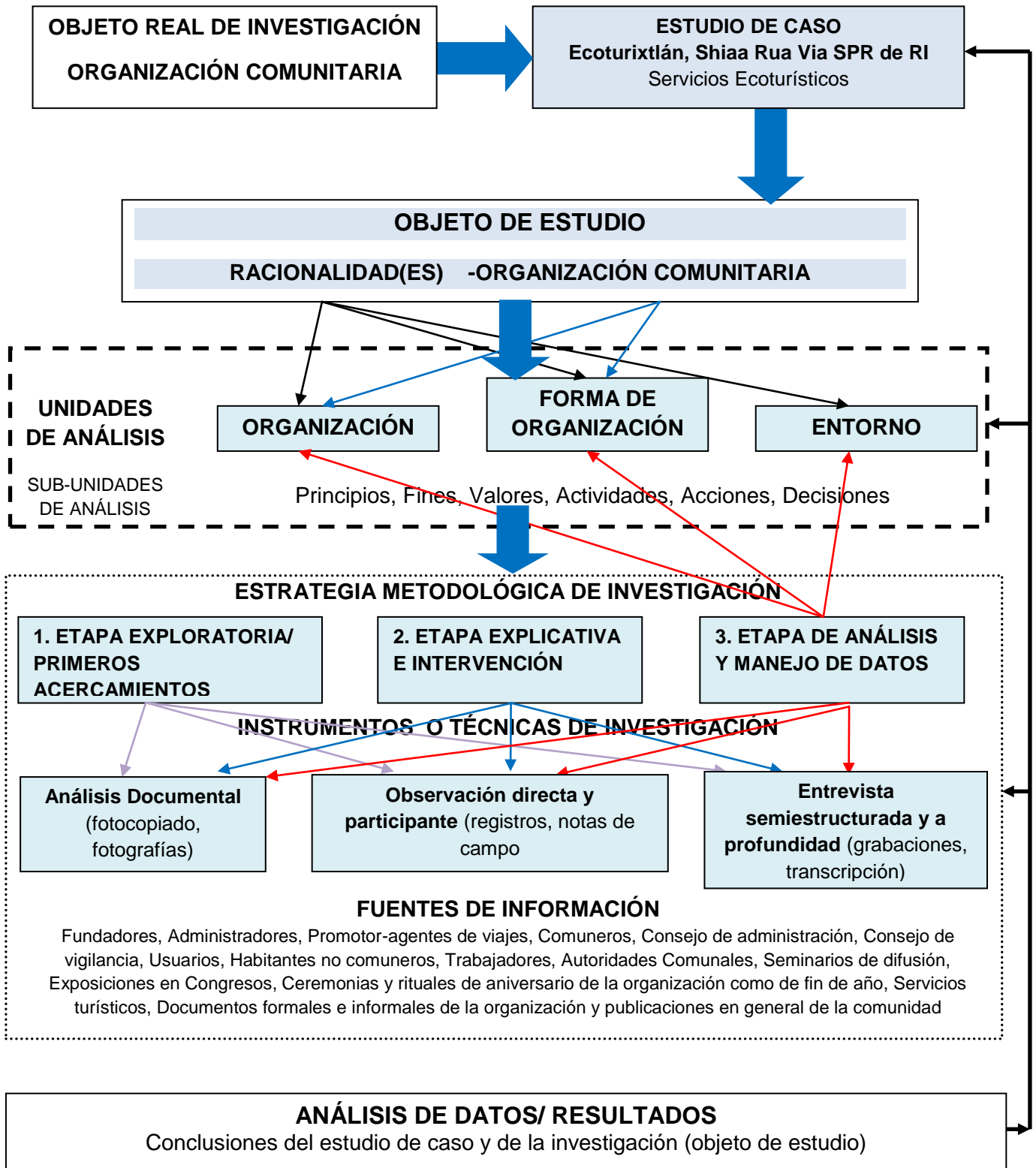
Por lo que la investigación inicia con una revisión documental superficial de las organizaciones comunitarias en el estado de Oaxaca, de donde sobresalían las OC's del municipio de Ixtlán de Juárez, de ahí y después de analizar algunos documentos escritos referentes a publicaciones académicas se tuviera interés particular de establecer contacto con Ecoturixtlán, después de ello se inició una búsqueda de información referente a ella y a la comunidad en general para que posteriormente se hiciera una lectura y revisión de los mismos. Con información y conocimiento previo, se acudió a la comunidad en calidad de visitante y turista para conocer de primera mano la vida social de la comunidad y en particular con la organización para conocer su funcionamiento, actividad que consistió en internarse en la comunidad en diferentes periodos y por varios días haciendo observación directa y participante, pláticas informales y formales y en ocasiones a profundidad con los habitantes claves, apoyándonos de grabaciones de audio, notas de campo y fotografías. Después de establecer contacto con Ecoturixtlán y obtener la oportunidad y autorización de realizar la investigación, se solicitaron diversos documentos escritos, de los cuáles la organización no contaba con

ninguno en su mayoría, sólo contaba con trípticos publicitarios, situación que motivó realizar entrevistas a profundidad con los directivos, fundadores y autoridades comunales de donde se obtuvo información sustancial, todo lo anterior en relación a conocer las racionalidades de la organización y su entorno.

Tabla 11: Diseño y Metodología de la Investigación

Cuadro: Diseño y Metodología de la Investigación		
1. OBJETO REAL DE INVESTIGACIÓN	Organización Comunitaria Productiva	
2. OBJETO DE ESTUDIO	<p>Racionalidad(es) en una Organización Comunitaria</p> <p>Objetivo general: Comprender y explicar como las OC's sin perder su(s) racionalidad(es) de origen pueden abordar, asimilar o vincularse con diversas y contradictorias racionalidades de su entorno.</p> <p>Objetivos específicos: -Analizar la forma de organización y la racionalidad(es) que subyacen en las OC's -Conocer y explicar el contexto organizacional al cual responden las OC's y las racionalidades que en el se suscitan -Comprender el papel o la forma de incidencia del entorno en las OC's y en sus formas de organización</p> <p>Preguntas de investigación - ¿Cómo se relacionan o vinculan las formas de organización de las OC's con su contexto o entorno organizacional en términos de sus racionalidades? -¿Qué racionalidad(es) sustentan las formas de organización de las OC's? -¿Cómo está conformado el contexto-entorno organizacional de las OC's, y qué racionalidades subyacen en él?</p>	
3. UNIDADES DE ANÁLISIS	Organización	Principios, finalidades, creación, emergencia, crecimiento, necesidades
	Forma de Organización	Principios, finalidades, objetivos, estructuración, valores
	Entorno	Acciones, decisiones
4. REFERENTES TEÓRICOS	Sociedad y Organización, Formas o modelos de organización, Organizaciones comunitarias, Racionalidad en las organizaciones, Contexto o entorno Organizacional, Ecoturismo	
5. ENFOQUES METODOLÓGICOS	Construcción social de la realidad, Metodología cualitativa, Estudio de caso, Etnografía	
6. ESTUDIO DE CASO	Ecoturixtlán, Shiaa Rúa Vía SPR de RI Organización Comunitaria de Servicios Ecoturísticos	
7. INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	<p>Observación directa y participante, Entrevista semiestructurada y a profundidad, Análisis documental</p> <p>Fuentes de información: Fundadores, Administradores, Promotor-agentes de viajes, Comuneros, Consejo de administración, Consejo de vigilancia, Usuarios, Habitantes no comuneros, Trabajadores, Autoridades Comunales, Seminarios de difusión, Exposiciones en Congresos, Ceremonias y rituales de aniversario de la organización como de fin de año, Servicios turísticos, Documentos formales e informales de la organización y publicaciones en general de la comunidad</p>	
8. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INVESTIGACIÓN	1. Etapa exploratoria o primeros acercamientos 2. Etapa explicativa e intervención 3. Etapa de análisis y manejo de datos (fenómeno organizacional)	
9. ANÁLISIS DE DATOS	Conclusiones del caso y de la investigación	
Fuente: elaboración propia en base a Giddens, 1997; Ruiz, 1999, Yin, 2003 y Montoya, 2007.		

Figura 13: Estrategia de la investigación del estudio de caso



Fuente: elaboración propia con base a Montoya (2007)

8.10 Herramientas de investigación utilizadas

Para la obtención de información se recurrieron a la utilización de las siguientes herramientas o técnicas de investigación:

- a) Análisis documental, se realizó una lectura y revisión exhaustiva y cuidadosa de los documentos y textos escritos tanto de los que contaba la organización, como los que obtuvimos de los fundadores, comuneros y habitantes claves, como los de la biblioteca pública comunitaria y en algunas publicaciones académicas. Derivado de los periodos continuos de estancia en la comunidad y organización, y a la confianza que se obtuvo durante el curso de la investigación se tuvo oportunidad de asistir a seminarios, exposiciones, coloquios y reuniones de trabajo, recuperando dicho material escrito y gráfico (ver anexo, listado de documentos), que se cuenta tanto en fotocopias, como archivos digitales.

- b) Entrevistas semiestructuradas y profundas, dado que no se tuvo la suficiente información documental para la investigación, las entrevistas semiestructuradas y profundas fueron sustanciales, de donde se pudo obtener toda la información histórica y particular al funcionamiento de la organización desde su creación hasta septiembre del 2015, de lo cual se pudo comprender su historia y distinguir diferentes etapas de cambio en cuanto a sus decisiones y acciones que se reflejaron en su organización, la forma de organizarse y su interacción con su entorno. Es importante señalar, que en ciertas situaciones más que entrevistas fueron pláticas intensas de horas con cada uno de los informantes, que hasta nos invitaban la comida y nos presentaban con otros familiares. Entrevistas que tuvieron lugar, dado un oficio de presentación de parte del investigador realizado por la organización y en donde se abordaba la finalidad de la entrevista como la discrecionalidad con que se manejaría la información resultante, en los días y horas libres de los fundadores previa cita en sus hogares. En dichas entrevistas se tuvo oportunidad tanto de hacer anotaciones precisas como de grabar el audio y posterior a ello entregar una copia de la grabación a

cada informante. El generar un ambiente de compromiso, honestidad, confianza y mantener un interés profesional por apoyar mediante la investigación a la organización favoreció que algunos informantes nos proporcionaran documentos escritos que no se tienen en la organización, resguardándolos en secreto y con un buen manejo.⁷¹ De las entrevistas también se apreciaron situaciones de seguridad, disponibilidad, calidad y comportamiento del entrevistador. Es importante señalar que generalmente al final de cada entrevista, los informantes agradecían que se estuviera estudiando a la organización actualmente dado que se habían y estaban perdiendo cosas iniciales, que la organización ya no era como antes en muchas cosas, situación que permitió y dio oportunidad de entrevistarlos en otros momentos, dado el curso de la investigación como del objeto de nuestro estudio.

Se realizaron entrevistas a cinco fundadores de la organización en donde debido a la profundidad de los temas tratados se entrevistaron dos veces en diferentes momentos de la investigación, a diez trabajadores activos y dos eventuales, al administrador activo y dos antiguos administradores, a tres personas del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, a dos expresidentes del comisariado de bienes comunales, dos habitantes de la comunidad no comuneros, a dos comuneros no activos en la organización⁷². Con los objetivos de conocer y comprender las lógicas de operación cotidianas a través del tiempo y actualmente, para así entender bajo que principios se organizan, cuáles son sus intereses o fines que persiguen, principios o normatividades bajo los cuáles se rigen, identificar las etapas de cambio y comprender las situaciones que lo implicaron. Entrevistas todas grabadas, con una duración en promedio

⁷¹ Esta situación en particular, de concentrar algunos documentos escritos y sumamente valiosos para la organización, quien actualmente no se ha preocupado por localizarlos, resguardarlos y archivarlos, denota un caso particular para comprender parte de nuestro objeto de estudio en relación a la forma de organización que hoy día presentan.

⁷² Se decidió en común acuerdo con cada informante y con la organización mantener bajo confidencialidad la información y los nombres de las personas entrevistadas, situación por la que se omiten los nombres fijándoles una codificación para su distinción.

de dos horas cada una, que en total suman alrededor de 80 horas (Ver el anexo)

- c) Observación directa y participante, en relación a las etapas que comprende la estrategia de comprensión del objeto de estudio mediante el estudio de caso, la observación directa y participante también fue central en nuestra investigación, ya que ella nos permitió observar y registrar en diferentes momentos, el estado real de la organización y la comunidad, y después observarla con fines de investigación y con las conclusiones que se empezaban a reflexionar al terminar la misma. La observación fue utilizada en las entrevistas, en la organización en su funcionamiento operativo cotidiano como en situaciones imprevistas y de mucha afluencia de visitantes o turistas, en la toma de decisiones bajo presión como las de planeación futura, acciones, reuniones de trabajo, conmemoraciones de aniversario, rituales de fin de año, fiestas patronales, rotación y salida de trabajadores. Se tuvo asistencia en una feria de turismo, escuchar y observar un seminario de difusión a otras comunidades en las instalaciones, observar y escuchar la participación de un representante de la organización en un coloquio académico de economía social. De donde se obtuvieron notas y registros de suma importancia para comprender las racionalidades de la organización en su interior, exterior, en el corto y largo plazo, en su forma de organización, en todos y cada uno de los directivos y autoridades comunales.

En lo que respecta a la observación participante, se participó en las reuniones de trabajo para definir planes de trabajo futuros en la elaboración de sus actividades, objetivos, valores, acciones y programas; en la parte administrativa se apoyaron en el diseño de algunas formas de difusión, de la representación gráfica de las instalaciones para mejorar el servicio de actividades recreativas, del servicio de comedor. Derivado de lo anterior se conocieron las problemáticas organizacionales, administrativas y funcionales de la organización, permitiendo conocer y comprender las lógicas de acción bajo las cuáles la organización pretendía resolverlos,

como analizar las causas de las mismas, todo esto en conjunto nos facilitó la comprensión de la organización y la comprensión de sus racionalidades en cada etapa en relación con su entorno.

d) Fotografía

Se registraron diferentes y diversas fotografías para recuperar tanto información escrita en material publicitario, reglamentos, entre otros, como captar la organización física de las cabañas, oficinas y otros espacios que permitieron complementar nuestra obtención de datos en gran medida (Ver anexo), en relación al material fotográfico podemos comprenderlo como el análisis documental.

8.11 Análisis cronológico de periodos de cambio en la organización en términos de racionalidad

Con toda la información hasta aquí obtenida, analizada, tabulada, triangulada en términos teóricos y prácticos como con el problema de investigación planteado y perfilado, resulta bastante pertinente abordar la comprensión de la(s) racionalidad(es) de la Organización Comunitaria y su entorno mediante un análisis cronológico de periodos de cambios en la organización en términos de racionalidad, identificando a partir de su creación hasta el mes de septiembre del 2015 tres periodos o etapas de cambios. Agrupando, tabulando y concentrando los temas de primer orden y segundo orden⁷³, analizados de la obtención de información, para comprender y caracterizar las racionalidades que coexisten y conviven en la organización, para su posterior presentación final.

El análisis es a partir de las racionalidades con las cuales se crean o emergen las organizaciones comunitarias y durante su convivencia o respuesta ante su entorno organizacional. Donde las organizaciones comunitarias son de naturaleza sociales productivas, con finalidades del bienestar de la comunidad y de cada habitante, y dado su carácter o naturaleza productiva, en donde se busca lo económico, como

⁷³ Ver lo referente

minimizar costos, es el medio para satisfacer sus necesidades sociales, en donde el sustento de comunitarias implica racionalidades particulares y sociales.

Criterios de comprensión de la racionalidad(es)

Para la comprensión y descripción de los elementos y principios de la racionalidad(es) de la Organización Comunitaria de Ecoturixtlán Shiaa De Rua Via SPR de RI, partimos del análisis cronológico de los periodos de cambio que identificamos en la investigación del caso, tomando como base los criterios que siguen las acciones decisiones, planes, principios, valores etc.

Dado todo lo anteriormente desarrollado, finalmente se plantearon las conclusiones del estudio de caso, como las finales de la investigación atendiendo las preguntas y objetivos de investigación en relación a los referentes teóricos abordados, como los alcances y limitaciones de la investigación.

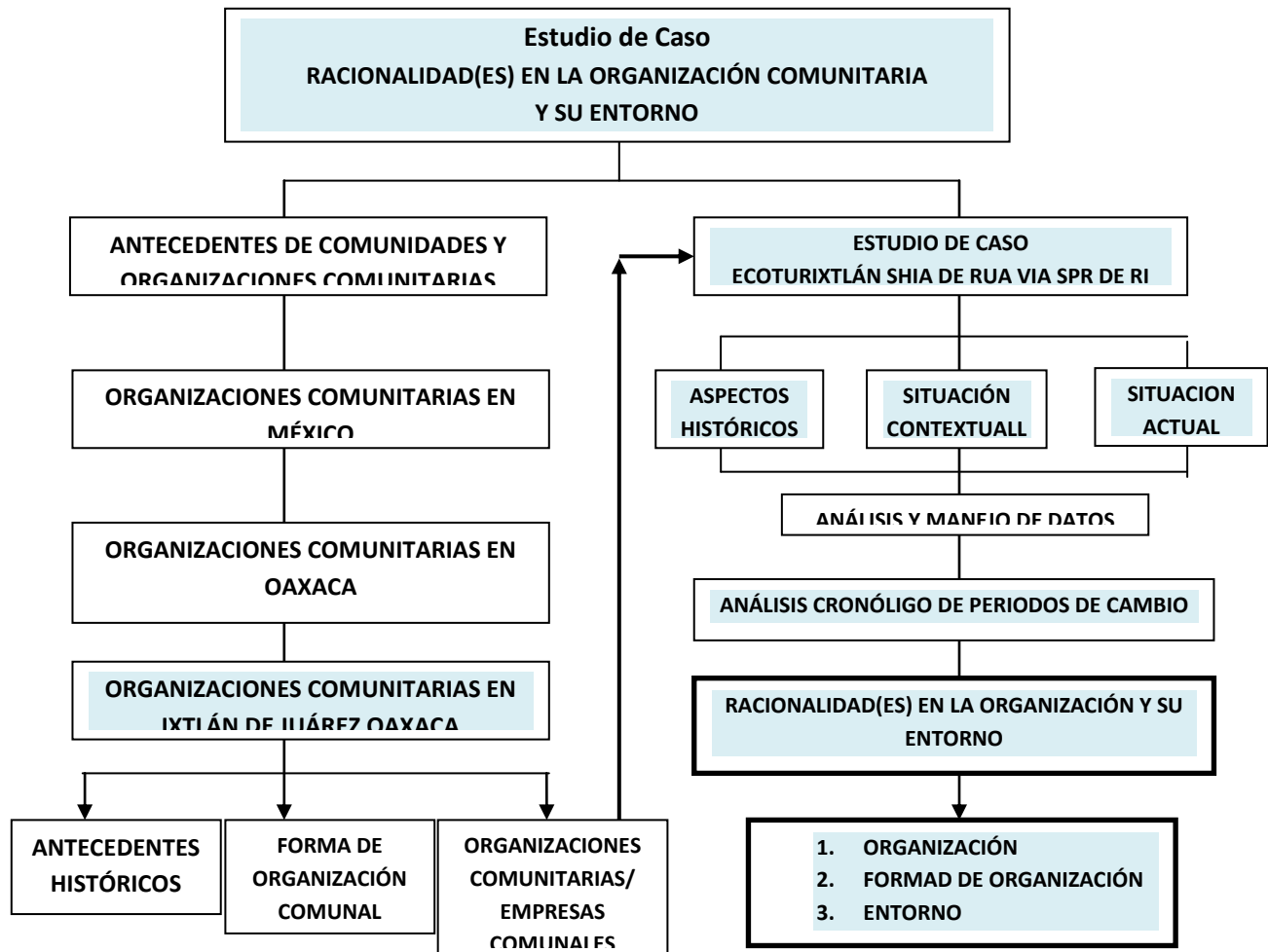
En el siguiente capítulo, parte final de la investigación, se presenta el estudio de caso realizado, a través de una presentación de la organización bajo estudio y la descripción y análisis de los datos encontrados como resultado de la investigación.

CUARTA PARTE:

ESTUDIO DE CASO, RACIONALIDAD(ES) EN LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y SU ENTORNO

Capítulo 9. El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo del Estado de Oaxaca.⁷⁴

Figura 14: Mapa conceptual de análisis



⁷⁴ Un primer acercamiento del estudio de caso se registró en la presentación de la comunicación idónea de resultados (Ramos, 2014).

9.1 ¿Organización, la organización o lo organizado?

¿Qué es para ti *Ecoturixtlán*?

“Lo es todo, es nuestra vida, de la comunidad...”

“...debemos querer más al bosque que a nuestra novia,
ella nos va a dejar, la naturaleza aquí estará”.

“La gente se ha integrado, pero luego hay problemas
de algunos que no somos comuneros”

(Compañeros de Ecoturixtlán)

Quizá ésta sea la parte final del recorrido de nuestra investigación, no la más importante, sin desmeritar a las anteriores, pero si la central que da sentido a toda la investigación teórica y empírica, la investigación de campo y presentación de resultados, en donde se reflexiona no sólo en el caso mismo sino en todas las partes aquí abordadas, teóricas, empíricas y la realidad.

Sin lugar a dudas, el estudio y comprensión del funcionamiento de la organización, en términos de sus estructuras, formas de organización, procesos, fines, relaciones, entorno o contexto, no puede ubicarse únicamente a partir del estado actual de la organización, es necesario su estudio a partir de la sociedad y el contexto histórico, en términos de tiempo y espacio, de donde surge o emerge, como un claro fenómeno social ambiguo y complejo⁷⁵ que a través del tiempo, e interacciones internas y externas toma diferentes formas sociales que los investigadores configuran en sus estudios. Lo anterior nos permitirá identificar, ubicar y reconocer particularidades propias a una organización, que para nuestro caso lo es Ecoturixtlán, mediante el cual se pretende contribuir al conocimiento organizacional propio y perfectible de una organización de nuestra cultura.

⁷⁵ Ambiguo en relación al grado y forma en que los diversos factores las intervienen; y complejidad por la diversidad de factores.

Situación por la cual se inicia con el abordaje histórico en lo referente a las OC's, tanto en un contexto internacional, nacional y local, en el marco de sus referentes o bases teóricas organizacionales, tanto de su organización y actividades, formas de organización, como del entorno en el que se desenvuelven. Ejes guía con los cuáles se analizará el estudio de caso en cada una de sus fases, siendo el eje rector la(s) racionalidad(es) de esta organización, abordadas en el apartado del marco teórico.

Como segunda parte de este capítulo, se desarrolla el estudio de caso de la Organización Comunitaria *Ecoturixtlán Shiaa Rua Via S.P.R. de R.I.* ubicada en el municipio de Ixtlán de Juárez Oaxaca. Que inicia con un breve abordaje de la historia y características principales del municipio de Ixtlán para contextualizar la OC estudiada. Y posterior a ello revelar el surgimiento e historia particular y reconstruida de *Ecoturixtlán Shiaa Rua Via S.P.R. de R.I.*, tanto de las escasas evidencias documentales como de las narraciones y relatos de las personas entrevistadas entre ellas fundadores, comuneros contemporáneos e integrantes de la organización. De lo anterior, se realiza el estudio de las racionalidades de las OCs en cada momento o periodos de su funcionamiento, en convivencia o coexistencia con su entorno o ambiente.

La tercera parte de este capítulo concentra los periodos en que se denotan cambios de racionalidades en el funcionamiento y operatividad cotidiana de la organización, en donde su entorno, en tanto relaciones y tensiones se van ampliando tanto de forma horizontal como vertical.

Siendo mediante el estudio de caso, y en apoyo con nuestro marco de planteamiento de preguntas de investigación como de la problemática organizacional, como objetivos de investigación pretendidos, se estudiaran las racionalidades de la OCs objeto de nuestro estudio, a partir de sus periodos de cambio de racionalidades en su funcionamiento en relación con su entorno, de lo cual se realiza un estudio comparativo de los diferentes periodos de funcionamiento, de acuerdo a lo relatado e investigado documentalmente, e identificar el análisis de las racionalidades presentes en cada periodo. De todo lo

anterior, fundamentar y argumentar la explicación y comprensión de la coexistencia y convivencia de multiracionalidades.

En relación al estudio de caso *per se*, como tercera etapa resulta el análisis de los datos empíricos, los cuáles los debemos realizar en atención a los referentes empíricos que nos permitirán emitir explicaciones en relación a los objetivos y planteamientos de la investigación como sustentar y argumentar con los referentes teóricos abordados en los primeros capítulos, acciones en las cuales se fundamenta el estudio de caso que analizamos en lo subsecuente. Lo anterior para evitar realizar un estudio de carácter descriptivo, subjetivo y sencillo.

9.2 Antecedentes históricos de la Organización de la Comunidad y/o el Desarrollo de la Comunidad

La ayuda mutua como la acción conjunta, actividades y prácticas del ideal del desarrollo de la comunidad (concepto moderno), son acciones históricas, como la misma humanidad, en donde la práctica social de administración y organización, como de cooperación para la sobrevivencia, configuran acciones conjuntas denominadas hoy en día programas o prácticas de desarrollo de la comunidad, y antes o bien de forma pre-moderna la organización de la comunidad.

Abordar desde una perspectiva histórica lo referente a las Organizaciones Comunitarias, permite entender las bases y peculiaridades organizacionales que para el caso de nuestra investigación nos interesa, en este sentido es importante emprender el estudio a partir de su origen con respecto a la sociedad en la que emergieron y se desarrollaron. Y conocer las bases teóricas y prácticas por las cuáles en términos de espacio y tiempo, contextual político, económico, social y cultural han transitado, para ubicar los elementos necesarios para comprender y estudiar la forma específica de organización social mediante la cual radica su funcionamiento. De ahí la pertinencia para caracterizarla en términos organizacionales y para comprender las racionalidades que en ella se suscitan y en su interacción con el entorno.

Para esto es importante señalar que el antecedente de las OCs, construcción teórica y conceptual que aquí proponemos, lo encontramos en la organización de la comunidad -como actividades y procesos-, no así en particular como una OC, para satisfacer necesidades colectivas, principalmente sociales –mejorar o transformar algún aspecto de la sociedad (Ander, 1981:6), de una determinada área geográfica.

Como organización de la comunidad, expresión no moderna, para satisfacer ciertas necesidades particulares y propias a su contexto o entorno, el antecedente en un contexto internacional se ubica en las actividades, trabajos, estrategias o planes de lo que diversos investigadores comprenden como “*desarrollo comunitario o de la comunidad*” u “*organización de la comunidad*”⁷⁶, con fines eminentemente sociales, para el bienestar de la comunidad⁷⁷ a partir de un marco administrativo-institucional, es decir, una técnica social (Ander, 1981). Referentes teóricos que nos permiten comprender el marco(s) de racionalidad⁷⁸, forma de organización y entorno o contexto bajo el cual(es) guían sus acciones sociales desde sus inicios hasta la actualidad en la sociedad.

Dichas técnicas, prácticas, trabajos, planes o estrategias, como medios instrumentales, las podemos ubicar a nivel internacional desde la década de los 50’s en países de Europa, Asia y África, y en los 60’s en Latinoamérica y a nivel nacional, tanto en diferentes niveles de profundidad y extensión de la comunidad, como paliativos de diversas problemáticas sociales considerados instrumentos de la acción gubernamental.

De lo anterior, siguiendo a Ander (1981) el *desarrollo de la comunidad* implica la organización de la comunidad bajo los siguientes principios y características, ver la siguiente tabla:

⁷⁶ Ander, 1965 y 1981, Escalante y Miñano, 1967, y Batten 1957, si bien existen diversas denominaciones como definiciones, referentes teóricos, prácticos y metodológicos del desarrollo comunitario, por la índole de nuestro trabajo no las abordaremos al no ser objeto de nuestro trabajo, sin embargo es necesario su revisión para los estudiosos de estas técnicas sociales.

⁷⁷ Comunidad autóctona

⁷⁸ Pensar y actuar bajo ciertos principios rectores, que conciernen a la forma en que debe ser organizada y debe vivir la sociedad.

Tabla 12: Principios y características del desarrollo de la comunidad

	Características y principios:	Elementos organizacionales:
<p>Desarrollo de la comunidad</p> <p><i>-organización de la Comunidad-</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica social, con fines eminentemente sociales, para mejorar o transformar algún aspecto de la sociedad. - Movilización de recursos humanos e institucionales mediante la participación activa y democrática de la población en el planeamiento y ejecución de programas a nivel de comunidades de base, destinados a mejorar sus niveles de vida. - Si bien opera a nivel local, debe cumplimentarse dentro de los planes regionales y nacionales, con una comunicación bidireccional (de la cúspide a la base y viceversa). - Preparación psicológica de la comunidad en función del proceso de desarrollo, provocando cambios mentales y de actitud, mediante un proceso educativo de concientización, aumentar la capacidad del conjunto de la sociedad - Mediante la participación activa de la población, así el órgano específico del desarrollo de la comunidad debe ser concebido en función del papel integrador y 	<p><i>-Objetivos sociales en beneficio colectivo de la sociedad. Desarrollo integral y armónico, no sólo su desarrollo y problemas agudos, va más allá.</i></p> <p><i>-Instituciones comunitarias, participación consciente de la comunidad, democracia, comunidades autóctonas, mejorar el nivel de vida colectivo</i></p> <p><i>-Relación con su entorno de forma bidireccional, con el gobierno e integración de planes</i></p> <p><i>-Aprendizaje-educación actitud colectiva</i></p> <p><i>-Relación exógena con otros planes, organismos</i></p>

	<p>complementario con programas nacionales de desarrollo.</p> <p>- Actitud de llevar a cabo el programa y forma de emprender el trabajo. Hay desarrollo comunal cuando opera a nivel psico-social, mediante un proceso educativo para despertar virtualidades de la comunidad, para desarrollar sus cualidades.</p>	<p><i>-Proyectos que surgen en y para la comunidad, donde ellos tienen la iniciativa</i></p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia en base a Ander (1981)

9.2.1 Contexto histórico práctico y teórico de la Organización de la Comunidad y/o Desarrollo Comunitario

Como se ha referido en líneas anteriores, los antecedentes de las OCs se encuentran en la organización de la comunidad y/o el Desarrollo de la Comunidad, tanto en términos prácticos como teóricos. Si bien por orden cronológico los primeros antecedentes los encontramos en la parte teórica a partir de 1920, para nuestro análisis como fines de la investigación, y debido a que la parte práctica, a partir de 1940, tuvo mayor relevancia y envergadura iniciamos con el abordaje del contexto histórico práctico.

Dentro de la práctica, el desarrollo de la comunidad como una técnica social implica un proceso de organización, porque promueve la acción colectiva, reorienta las instituciones y requiere aparición y capacitación de nuevos líderes locales; y un proceso de educación, que implica cambios cualitativos, que se manifiestan en las actitudes y en la vida de relación (Ander, 1965: 52). Siendo en 1947⁷⁹ cuando se utiliza y publica el término o expresión “Desarrollo Comunitario”

⁷⁹ Aunque de la revisión literaria también podemos ubicar que en términos teóricos dicha expresión y definición inicia a partir de 1920 (revisar Ander, 1965).

en inglés *Community Development* (Ander, 1981:22)⁸⁰, en los Estados Unidos, donde el término ya había sido anteriormente referido por el Gobierno inglés en 1942, para designar el movimiento de promoción que debía iniciarse en las colonias para preparar la emancipación de las mismas, que literalmente refería: “Un movimiento con el fin de promover el mejoramiento de la vida de toda la comunidad, con su participación activa y en lo posible por iniciativa de la propia comunidad” (citado en Ander, 1965:62).

Por otra parte la “Confederación Nacional de Servicio Social” de los Estados Unidos, que en términos de precisar el alcance de dicho concepto acuña como expresión afín “Organización de la Comunidad”. Situación que motivó diversas reuniones en Boston, Buffalo, Detroit, Nueva York, Pittsburg y Chicago para intentar consensar en alguna definición, como las siguientes (sólo acudimos a citar las que consideramos importantes para nuestro estudio)⁸¹:

“En el campo del bienestar social, la Organización de la Comunidad puede describirse como el arte de descubrir necesidades sociales y crear, coordinar y sistematizar los agentes instrumentales a través de los cuáles los talentos y recursos de los grupos pueden ser dirigidos hacia la realización de los ideales del mismo grupo y hacia el desarrollo de las potencialidades de sus miembros. Investigación, interpretación, conferencias, educación, organización de grupos y acción social, son los principales elementos usados en este proceso” (Ander, 1981:23).

“Organización de la Comunidad es el proceso de tratar con individuos o grupos que están interesados o pueden interesarse en los servicios u objetivos del bienestar social, con el propósito de aumentar el volumen de tales servicios, mejorar su calidad y distribución, o adelantar en las gestiones para alcanzar tales objetivos” (Ander, 1981:23).

⁸⁰ De acuerdo a Ander (1981:22), dicha expresión fue utilizada en el título de una publicación de la Sección de extensión de la Universidad de Virginia, Jean y Jess Ogden, (1947), “These Things We Tried; a Five year Experiment in Community Development”. Initiated and Carried out by the extensión Division of the University of Virginia. Vol. XXV, No. 6, 15 X.

⁸¹ Para revisar las diferentes definiciones ver Ander (1981).

Definiciones que de forma conjunta con las publicaciones clásicas de la época como “Social Work Year Book” de Dunham Arthur (1943, citado en Ander, 1981), y “Community Organization for Social Welfare” de Wayne Mac Millan (1947, citado en Ander, 1981), ligan la Organización de la Comunidad como método privativo del Servicio Social en Estados Unidos.

Para 1950, tanto las Naciones Unidas comienzan a utilizar la expresión “Desarrollo de la Comunidad” como la Organización de Estados Americanos (OEA, 1950) (ver tabla 14), siendo en 1956 cuando los organismos internacionales con apoyo de un grupo de expertos llegan a un acuerdo para definir el Desarrollo de la Comunidad como:

“El proceso a través del cual los esfuerzos del propio pueblo se unen con los de las autoridades gubernamentales, con la finalidad de mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, incorporar dichas comunidades en la vida nacional, y capacitarlas para contribuir plenamente en el progreso del país” (citado en Ander, 1981:25).

En términos organizacionales, objeto de nuestro estudio, podemos ubicar los siguientes elementos⁸²:

Tabla 13: Elementos organizacionales en el Desarrollo de la Comunidad

Elementos Organizacionales	Desarrollo de la Comunidad
Actores organizacionales	Esfuerzos del pueblo, Gobierno
Fines	Mejorar condiciones económicas, sociales, culturales de la sociedad-comunidad. Bienestar de la comunidad
Para quiénes	Comunidades, e incorporarlas a la vida

⁸² Donde podemos notar una estrecha relación con el gobierno en sus distintos niveles e instituciones, así como encauzarlas al progreso del gobierno –preponderadamente económico, como lo hacía en esas épocas la Teoría de la Organización con la empresa-, sin conceder autonomía a las comunidades para establecer sus propios fines, sus lógicas de acción. Quizá en parte debido a que aún no se reconoce la multidiversidad de las comunidades, o bien en las lógicas organizacionales de que sólo existía una forma de hacer las cosas el just in time.

	nacional
Cómo hacerlo, procesos.	Técnica social, capacitarlas para contribuir en el progreso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Definiciones de Desarrollo de la Comunidad

Naciones Unidas y sus organismos especializados	Organización de Estados Americanos (OEA)
“Aquellos procesos en virtud de los cuáles los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar a éstas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente en el progreso nacional”	“Técnica o proceso que emplea el Servicio Social para suscitar la racional participación de los integrantes de la una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos”

Fuente: Elaboración propia con base a Ander (1981:24-25)

Definiciones que a lo largo de las prácticas en campo eran insuficientes, por lo que podemos señalar tres aspectos relevantes, uno lo es en relación a una orientación marcada al desarrollo económico, propio del gobierno; segundo la dependencia y alineación de los planes de la comunidad a los del gobierno o nacionales, como organismos internacionales, Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), los cuáles atendiendo a sus contextos particulares (geográficos) como de sus necesidades resultan ambiguos y contradictorios, en virtud de existir una multidiversidad étnica y cultural en algunas naciones o sociedades, apareciendo nuevos ámbitos de intervención o proyectos con fines específicos⁸³; y tercero derivado de las ideas

⁸³ Ver Ander,(1965), de educación fundamental, promoción de pequeñas industrias rurales, fomento de cooperativas, extensión agrícola, economía doméstica y demostración del hogar y saneamiento rural.

anteriores, el término y definición de comunidad lo generalizan o amplían⁸⁴, sin considerar las connotaciones particulares como la composición de los individuos que las conforman, su filosofía, condiciones culturales, políticas y marcos institucionales propios.

Situación que implicó precisar la definición, aunque no del todo. Para 1958 queda asentado por parte de las Naciones Unidas como “el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para hacer eficaces esquemas de desarrollo, viables y equilibrados”.

Así también, de acuerdo a Caroline Ware (1954) en el contexto de América Latina el Desarrollo de la Comunidad es “Un proceso para suscitar grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser los agentes activos y responsables de su propio progreso, usando para ello como medios: la investigación en común de los problemas locales, el planeamiento y la ejecución por sí mismos de las soluciones que antes convinieron, y la coordinación voluntaria con los demás grupos y con las autoridades oficiales, de modo que se obtenga el bienestar total de la comunidad”.

Definiciones que inyectan precisiones y alcances propios para el beneficio local, con fines eminentemente sociales y que se enfocan en sus problemáticas particulares a partir de la organización de la comunidad; pero ubicando una estrecha relación con el gobierno. Asimismo se destaca una concepción moderna como lo refiere Milhaud (citado en Ander, 1981:26)⁸⁵, que “se caracteriza por una *actitud* más que por la sustancia de un programa. Lo que cuenta es la *forma* de emprender el trabajo, más que la naturaleza del trabajo en sí mismo”. Situación anterior que nos permite reflexionar en una diversidad de programas y formas de

⁸⁴ Por lo que se pueden referir a proyectos de índole muy diferente, en particular en su índole geográfico, ámbito nacional, regional, provincial o local-comunal (ver Ander, 1981). Caso particular en el que nos referimos como OC's para nuestro trabajo, donde siempre operan en el nivel comunal, colectivo, lo rural, la otredad y en contextos de marginación de desarrollo.

⁸⁵ Milhaud, Maurice, (1960), “Principes de la méthode du développement comunautaire”, En Community Development, No. 6.

ejecución, que recaen en los miembros de la comunidad, con diferentes objetivos y ámbitos, como se ilustra en la tabla siguiente:

Tabla 15: Programas de desarrollo comunitario y formas de ejecución

Países con programas de Desarrollo Comunitario	Características principales
Grecia, Corea, Birmania	Programas nacionales, con objetivos de restablecer los servicios e instalaciones para el uso de colectividades, que habían sido destruidos durante la guerra; y emplear, a nivel local y en trabajos constructivos, el excedente de mano de obra desocupada o sub-empleada.
Sudeste Asiático	Programas con objeto de animar a la población para que mejorara sus situación económica y social
Bolivia, Perú, México (medidas análogas en India, Ceilán y Birmania)	Los programas han procurado acelerar la integración de grupos autóctonos importantes, y favorecer nuevas formas de ayuda mutua en el seno de viejas comunidades.
Ceilán, Egipto, Jamaica, Pakistán y Yugoslavia	Las cooperativas han sido el instrumento principal de desarrollo comunitario a nivel local, integrado en programas nacionales de desarrollo.
Ceilán, Jamaica, Nigeria e Israel	Los programas están ligados estrechamente a los planes de reorganización política y administrativa.

Fuente: Elaboración propia con base en Ander, 1981, y Naciones Unidas, 1955.

En relación a precisar algunos aspectos relevantes de los programas referentes al Desarrollo de la Comunidad aplicados en diversos países, y mostrar las diversas acciones y modalidades de operación para evitar la universalización como el

reduccionismo y/o comparación, y conocer las diversas formas de la organización de la comunidad, presentamos de forma sintética y resumida en la siguiente tabla:

Tabla 16: Programas de Desarrollo de la Comunidad en diversos países

País	Año de aplicación	Características principales	Referencias
India	1952-1963	<ul style="list-style-type: none"> -Alcance nacional e inserto en la parte integral del programa de desarrollo de todo el país –económico, justicia social, y crecimiento democrático-. -Fomentar la autonomía local, que crear simplemente instituciones populares -Método, divulgar la enseñanza y fomentar la organización de la comunidad -Importancia de instituciones en las aldeas (especie de Junta Comunal), y organizaciones populares: la cooperativa y la escuela aldeana. -Crear o mejorar los gobiernos locales y estimular la mismo tiempo las actividades de esfuerzo propio de la comunidad. 	B. Mukerji en Seminario de Naciones Unidas (1960)
Pakistán	1954-1958	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de comunidades urbanas, programas generados por el Gobierno -Se beneficiaban de 20,000 a 30,000 habitantes -Trabajaba un organizador y una organizadora de asistencia social, ambos con título universitario y con entrenamiento específico en las tareas que realizaban 	Salima Omer (1960)
Ceilán	1948	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de comunidades rurales a partir del Gobierno, mediante sociedades de desarrollo rural que atendían aspectos económicos, sanitarios y culturales -Obtener mayor cooperación entre dichas sociedades y el Gobierno. -Encargar a la comunidad las obras de desarrollo, y proporcionar a la comunidad servicios de funcionarios especializados en 	G.V.P. Samavasinghe en Naciones Unidas (1960)

		diversos departamentos locales.	
Filipinas		<p>-Asumir en el pueblo la responsabilidad de su propio desarrollo, para reducir los costos al gobierno</p> <p>-Se genera en el pueblo un sentimiento de confianza en sí mismo y de orgullo, como resultado del conocimiento de la propia capacidad de hacer algo bueno y valioso para sus propias comunidades.</p> <p>-Lograron coordinación a nivel municipal, nacional y provincial, se crearon Consejos Municipales de Desarrollo de la Comunidad, integrados con autoridades-funcionarios y dos ciudadanos.</p>	
Colombia (Distrito de Bogotá)		<p>-Proyecto que no es de ámbito nacional, y que se incorpora a programas de desarrollo económico, social y físico.</p> <p>-Desarrollo de la Comunidad suele denominarse "Acción Comunal"</p> <p>-Se crean Secciones Ejecutivas de Acción Comunal, en las Secretarías de Educación, Salud Pública y Obras Públicas, y en el Departamento Administrativo de Planificación.</p> <p>-Se ordena a las empresas de Energía Eléctrica y de Acueductos y Alcantarillado, crear y organizar las respectivas secciones ejecutivas de Acción Comunal.</p>	
Venezuela		<p>-Programa nacional</p> <p>-Elevar el nivel de vida de las comunidades urbanas y rurales</p> <p>-Coordinación (nacional, regional y local: el gobierno brinda asistencia técnica y crediticia) y la mayor y mejor utilización del capital humano (proceso educativo, capacitación profesional y artesanal, despertar la iniciativa, el deseo de mejorar y participar en la elaboración y ejecución de programas de acción comunal a través de los métodos de esfuerzo propio y de la ayuda mutua.</p> <p>-Lograr un cambio socio-psicológico de la</p>	Programa Nacional de Desarrollo de Comunidades (1962).

		Comunidad, para responsabilizarla frente a sus problemas, parte de lo local, para lo regional y finalmente nacional.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Ander (1981).

Ahora bien, dentro de los antecedentes históricos de los conceptos teóricos de organización de la comunidad podemos ubicarlos a partir de 1920 y sobre el desarrollo de la comunidad a partir de 1940, como se ilustra en la siguiente tabla, donde resaltamos los elementos esenciales de la organización de la comunidad y que hoy día se rescatan algunos tanto en el Desarrollo de la Comunidad como en las prácticas, fines-objetivos, y principios de las OCs. Si bien es de hacer notar que predomina el enfoque americano, para 1960 en el contexto de Italia y España podemos encontrar a Marco Machioni, en donde derivado de las influencias de los programas de desarrollo comunal, define el desarrollo de la comunidad como “un proceso de modificación y mejora de una comunidad local (pueblo, aldea, núcleo) que se encuentre en una situación de subdesarrollo o de insuficiente utilización de los recursos disponibles. Este proceso de modificación de la realidad es llevado a cabo por los principios miembros de la comunidad y se dirige, simultáneamente, a los aspectos socio-culturales y económicos” (citado en Ander, 1965).

Tabla 17: Antecedentes históricos de los referentes teóricos de la Organización de la Comunidad

Autor/Año	Definición	Presentación	Obra
Edward C. Linderman, 1921	Fase de la organización social que constituye un esfuerzo consciente de parte de la comunidad para controlar sus problemas y lograr mejores servicios de especialistas, organizaciones e instituciones		The community, Nueva York, Association Press
Walter Pettit, 1925	Distintos sentidos en que la gente usa la organización de la comunidad: “forma de ayudar a un grupo de personas a reconocer sus necesidades comunes y a resolver estas necesidades”	En la National Conference of Social Work	Some Prognostication in the Field of Community Work

Jesse F. Steiner, 1930	El papel principal de la organización de la comunidad es “problemas de adaptación y ajuste social”, y en lo operativo “un modo organizado de trabajar que atiende a resolver sus conflictos y hacer posible un progreso consistente” ayudando al ajuste social de la comunidad conforme cambian las condiciones existentes		Community organization, New York
Dwight Sanderson y Robert Polsen, 1939	El objeto de la Organización de la Comunidad es el “de desarrollar relaciones entre grupos e individuos que permita a éstos actuar conjuntamente a los fines de crear y sostener facilidades y agencias mediante los cuáles alcanzar sus más altos valores para el bienestar general de la comunidad		Rural Community Organization, Wiley, New York
Arlie Johnson, 1940	Como técnica de promoción humana: la organización de la comunidad es el arte y el proceso de desarrollar los recursos potenciales y los talentos de grupos de individuos que componen esos grupos	Mesa redonda realizada en Washintong, por la Asociación Americana de Escuelas de Trabajo Social	
Leonard W. Mayo, 1942	Organización de la comunidad, es el proceso por el cual se trata de crear un mejor balance entre las necesidades y los recursos a través de la promoción de financiamiento, administración, extensión y organización de la comunidad; trata principalmente del desequilibrio entre las necesidades y los recursos		Community Organization at the National Level
Arthur Dunham, 1943	Organización de la comunidad como un proceso dirigido hacia la creación de recursos habida cuenta de las necesidades dentro de una determinada área geográfica o de un campo específico del servicio social		Social Work Year Book

Fuente: Elaboración propia con información de Ander, 1965 y 1981

9.2.2 La Organización de la Comunidad y/o Organizaciones Comunitarias en América Latina y México

9.2.2.1 El Contexto Histórico de América Latina

Para el contexto de América Latina, el Desarrollo de la Comunidad figura en la década de los 60's, sin experiencias en ese entonces de envergadura, contrario a la consolidación en países como India, Asia entre otros, sólo se tenían proyectos iniciados con la asistencia técnica y financiera de los Estados Unidos. Los países que cuentan con programas de desarrollo comunitario alrededor de esa década son(Ander, 1981): Venezuela con carácter nacional y alcance global, Perú con su Cooperación popular; Chile, Colombia, Ecuador, con alcance nacional, Brasil, Bolivia y Paraguay, en Uruguay se encuentra el plan CONAC de elevada concepción teórica; en México a través del Instituto Indigenista⁸⁶, y casi todos los países de Centro América y del Caribe, en Argentina se creó la Secretaria de estado de Asistencia y promoción de la Comunidad.

Desarrollo de la comunidad que ha sido reconocido, y apoyado por organismos de consulta interamericanos como el Consejo Interamericano Económico social (CIES), quien creó dos cursos interamericanos para adiestramiento de personal en desarrollo de comunidades indígenas, con funcionamiento en México y Bolivia, Naciones Unidas quien asistió con fondo especial a Venezuela para organizar el Centro Nacional de Capacitación e Investigación aplicada para el Desarrollo de la Comunidad (CIADEC), y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Organización de los Estados Americanos (OEA), quien en participación en México crearon el CREFAL con la finalidad de adiestrar personal (Ander, 1981).

Si bien hasta aquí hemos abordado en general tanto las prácticas del DC como sus definiciones, sin realizar un análisis total, pero que nos permite ubicar el objeto de estudio de nuestra investigación, resulta importante señalar que en relación a los programas como los alcances de sus definiciones, de donde no podemos ni se debe pretender generalizar o universalizar, en virtud de la heterogeneidad de las

⁸⁶ Hoy Comisión Nacional de Derechos Indígenas

comunidades como de sus contextos. Situación que se aprecia para el caso de América Latina, donde alrededor de los 60's, los programas con alcances y objetivos específicos se encuentran denominados de forma diferente como: Cooperación Popular (Perú), Promoción Popular (Chile), Acción Comunal (Colombia), Acción conjunta (Guatemala), poniendo aspectos centrales en el DC. En este sentido y de acuerdo a la CEPAL, "no existe unidad en cuanto a la concepción, el contenido, el alcance y las finalidades concretas" (citado en Ander, 19965).

Sin embargo, dadas sus distintas modalidades de los programas y actividades, se registra un auge del DC en América Latina en la década de los 60's, programas y actividades que podemos clasificarlas de la siguiente manera:

Tabla 18: Programas de Desarrollo Comunitario en América Latina

Orientación general	País
1) Concepción y aplicación integral de los principios de desarrollo de la comunidad	Venezuela
2) Hincapié en participación popular para construcción de obras de infraestructura	Colombia, Perú, Uruguay
3) Hincapié en el desarrollo rural	Ecuador, Brasil, Bolivia
4) Hincapié en integración indígena	Ecuador, Perú, México, Guatemala
5) Hincapié en contribución financiera	Paraguay
6) Hincapié en coordinación de servicios técnicos y asistenciales	Chile, Venezuela, Uruguay
7) Hincapié en reforma agraria	Venezuela, Brasil, Bolivia
8) Ayuda y beneficencia a grupos marginales	Argentina, El Salvador
9) Cambio social orientado	Perú
10) DC como instrumento de planes generales de	Venezuela, Colombia,

desarrollo	Ecuador, Bolivia, Chile
11) Organización en la participación popular sobre base legal	Colombia, Perú, Bolivia, Chile

Fuente: Ander, (1965:60)

Por otra parte, en lo que respecta a los marcos teóricos desarrollados en versiones latinoamericanas del desarrollo comunal en dicha década, podemos ubicar al mexicano Ricardo Pozas Arciniegas, el costarricense Carlos María Campos Jiménez, el colombiano Ruben Dario Utria, el argentino Ezequiel Ander Egg, el uruguayo Herman Kruse, los venezolanos Carlos Acevedo Mendoza y Carola la Ravel, entre otros (Ander, 1965:64)⁸⁷. En donde si bien no se tiene una definición del DC⁸⁸, si se cuenta con una descripción precisa en cuanto técnica social de promoción del hombre integrada a los planes nacionales de desarrollo, con énfasis en el proceso educativo y a la promoción de cambios racionales en el nivel de los pequeños grupos, y qué específicamente indican:

“El desarrollo de la comunidad constituye una técnica social de promoción del hombre y de movilización de recursos humanos de un país con miras a lograr una mejor utilización de los otros recursos para todos los miembros de la colectividad. Esta técnica social fundamentalmente opera por medio de un proceso educativo y de organización, tendente a promover en las esferas individuales y colectivas las capacidades y cualidades de los grupos básicos, comunidad o pueblo y de sus componentes, a fin de lograr su desarrollo, teniendo en cuenta el espacio mayor en que funcionan dichos grupos: la región y la nación” (Ander, 1965:64).

9.2.2.2 El Contexto Histórico de México

De acuerdo hasta lo aquí expuesto, es importante referir al igual que Ander (1965:72) que no hay concepción única tanto de la *organización de la comunidad*

⁸⁷ Ver Pozas (1964), Campos (1956), Utria (1960), Ander (1963, 1964, 1966, 1971), Acedo (1967 y 1968) y Ravel (1968, 1969).

⁸⁸ Más que estructurar definiciones que reflejen o comprendan la realidad que se quiere expresar, debemos optar por una descripción sin limitarlas ni reducir las.

como del desarrollo de la comunidad⁸⁹, ni consenso en el contenido, alcance y finalidades concretas, tanto en lo teórico como en lo práctico, tampoco en cuanto a su concepción, por lo que podemos argumentar que es una realidad en un mundo pluralista, pero que para la organización de la comunidad o, en su concepción moderna, desarrollo de la comunidad debemos comprender y tener presente la realidad sociocultural del hombre y sus colectividades.

Situación que para nuestro país es necesario ubicar siempre debido a su diversidad sociocultural para comprender la organización de la comunidad y de las comunidades, en donde como bien lo señala Ander (1965), para el caso de México los programas o acciones de desarrollo comunitario se orientan a la integración de los pueblos indígenas. Escenario bastante complejo y ambiguo por diversas situaciones, en términos de tiempos y espacios, culturas particulares propias, realidades sociales e institucionales, recursos naturales, diversidad ecológica, economía y situación política en las cuales se fundamentan sus principios, forma de vivir, organizarse, pensar, convivir y relacionarse son su exterior, todo esto en materia de nuestra investigación y develar para su comprensión en términos de los Estudios Organizacionales.

Aunado a lo anterior, en México contrario a los antecedentes del DC a nivel internacional alrededor de la década de los 40 -en una concepción moderna-, para el caso particular de nuestro país los antecedentes de la organización de la comunidad, dado el contexto étnico y cultural, se ubican desde la época prehispánica o precolonial, en donde el origen de la propiedad en nuestro país estaba en nuestras comunidades étnicas en al menos más de 120 culturas que prevalecían en la región mesoamericana, que en lo particular dicha propiedad estaba bajo el *régimen comunal* (Silva, 2008), régimen que implica una forma particular de organización para cumplir con los objetivos y finalidades de aquellos tiempos.

⁸⁹ Ni tampoco es nuestro objetivo consensuar tanto en lo práctico como teórico, sino comprender en el contexto de fenómeno organizacional, por lo tanto más que explicación nos adentramos en la comprensión.

En tiempos iniciales alrededor del siglo XVI se comprendía únicamente como comunidad aquellos lugares donde operaba el régimen de propiedad comunal, en particular en las áreas o regiones de Mesoamérica “parte de Norteamérica”, como: área maya, huasteca, zapoteca y mixteca, entre otras, en donde predominaban formas de organización o estructuras organizativas político-social, económico, agraria y cultural particulares en nuestro país, y diferentes a cada área por diferentes situaciones contextuales⁹⁰ (Silva, 2008), y donde el derecho consuetudinario, desarrollado por los mismos pobladores, era el eje rector de organizar a la comunidad (Durand, 2002), principalmente en formas propias de planificación agraria, trabajo colectivo, entre otros.

Sin embargo, dichas formas de organización como comunidades en particular fueron afectadas al fundarse la república, en 1825, con el otorgamiento del derecho de igualdad⁹¹ a todos los ciudadanos ante las leyes, principio que negó la posibilidad de que sus culturas tuviesen su propio desarrollo cultural y económico.

Pero en 1910 con la Revolución Mexicana, se modificó parcialmente esta relación con el artículo 27 de la Constitución de 1917, al reconocerles los derechos colectivos sobre sus tierras, es decir, que muchos pueblos pudieron recuperar sus territorios ancestrales, a través de las acciones de reconocimiento y restitución, de los cuales fueron despojados para la formación de las grandes haciendas durante el siglo XIX. El único inconveniente de esta medida política fue que no se les reconoció personalidad jurídica como etnias (Díaz, 1997).

Posterior a tal medida política, las acciones consecuentes se ubicaron en procurar la castellanización y alfabetización de los integrantes de estos pueblos, apoyadas por corrientes universales de pensamiento, *lo que hoy en parte distintos intelectuales denominan colonización del conocimiento*, en el sentido de procurar respetar su fisonomía histórica y regional. Para ello se crearon una serie de instituciones encargadas de atender las necesidades de los pueblos indígenas,

⁹⁰ Era marcado el aspecto geográfico que detonaba formas de organización y producción particulares, por ejemplo la cultura maya se asentó en una diversidad ecológica y climática.

⁹¹ Contrario a lo planteado en su filosofía de comunalidad de Martínez (2010), de ser diversidad no igualdad.

como: el Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Indigenista Interamericano, en la década de 1940, el Instituto Nacional Indigenista y en 2001 la Coordinación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Situaciones contextuales que influyeron en tiempo y espacio de forma positiva y negativa en términos de su organización, principios, valores e identidades, modificando de forma relativa sus pensamientos, cosmovisión, organización, acciones sociales y comportamientos tanto individuales como en su colectividad. Esto en virtud de que en este periodo no se modificó la relación jurídica entre el Estado y los pueblos indígenas, pues si bien las políticas debían considerar las diferencias culturales los pueblos debían abandonarlas para construir una cultura mexicana homogénea (Díaz, 1997). Sin embargo, derivado de tales afectaciones, integrantes de los pueblos reclamaron valorar sus diferencias y demandaron al Estado mexicano su reconocimiento jurídicamente.

Y ante la modernización del Estado, se realizaron modificaciones constitucionales, en 1992 al artículo 27 constitucional, estableciéndose en su fracción VII el reconocimiento de la personalidad jurídica, la propiedad y la protección de la tierra de los grupos indígenas; en el 2001 se reformó el artículo 2, donde se establece y reconoce que: “La nación tiene una composición pluricultural sustentado originalmente en sus pueblos indígenas que son aquellos que descienden de poblaciones que habitaban en el territorio actual del país al iniciarse la colonización y que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas”. Así como denotar que existen disposiciones sobre el reconocimiento y protección de los pueblos indígenas tanto a nivel nacional como internacional.

Es así como los antecedentes de la organización de la comunidad en nuestro país, en particular por parte de las comunidades consideradas como indígenas, se encuentran a partir de su reconocimiento legal en la promulgación de la Constitución Política de 1917. Si bien se les reconocía legalmente no existía del todo un tratamiento diferenciado en políticas públicas o planes de desarrollo

sectoriales, situación que motivó su movilización y organización alternativa para satisfacer sus necesidades particulares. Siendo en el sector o actividades forestales, derivado de los reclamos de los derechos de sus tierras, en donde tuvo mayor auge y envergadura la organización de la comunidad y comunidades en términos productivos como procesos, movimientos y actividades, hasta la conformación oficial de organizaciones comunitarias, o como autores las han denominado Empresas Forestales Comunitarias (Bray y Merino, 2004), Empresas Comunales (Ixtlán, citado en Chapela 1999) y/o Empresas Comunitarias Campesinas (Jiménez, 1982; y Pinto, 1972). Es decir, la historia de las OCs en México se encuentra a partir de la organización de la(s) comunidad(es) en el sector forestal, al ser este de mayor importancia, auge y amplitud en la década de los 40 a los 90, sin desmeritar otras formas de organización de la comunidad en otros sectores y para otros fines.

En este sentido, y siguiendo lo desarrollado por Bray y Merino (2004)⁹² podemos ubicar dos periodos: de 1932-1960 la organización de la(s) comunidad(es), y de 1961-1986 la conformación de organizaciones comunitarias forestales mexicanas y su desarrollo, y de 1987-2000 situación actual de la organización de la comunidad y OCs, y la emergencia de nuevos proyectos:

1932-1960 la Organización de la(s) comunidad(es) y la influencia del Gobierno

Para este periodo el sector forestal en distintos estados del país se encontraba entre las vedas y concesiones forestales a particulares, derivado de las acciones gubernamentales, y donde las comunidades fueron ignoradas en lo fundamental a pesar de sus persistentes esfuerzos por obtener derechos efectivos sobre las tierras forestales que en muchos casos les habían sido formalmente concedidas como parte de la reforma agraria. De la transferencia de grandes extensiones de

⁹² Plantean tres fases: la de las iniciativas tempranas (1932-1970), el ascenso de las comunidades forestales mexicanas (1971-1986), y la de la inconsistencia en las iniciativas políticas para la consolidación de un sector de comunidades forestales.

tierras forestales a comunidades se creó una peculiar dinámica de relación en torno al bosque y entre éstas y el Gobierno.

Desde los treinta en el gobierno prevalecía la idea de que las comunidades rurales carecían de la capacidad de manejar sus bosques. Sin embargo, el hecho de que los bosques estuvieran en tierras comunales provocó constantes tensiones al interior del propio gobierno debido a que las opiniones fluctuaban entre perspectivas jerárquicas y excluyentes sobre el manejo de estos ecosistemas. En el periodo de Lázaro Cárdenas en la presidencia (1934-1940) se notaron los primeros esfuerzos por promover cooperativas forestales, con fines principales de atender la deforestación y abusos contra los campesinos, situación que le implicó clausurar todos los contratos de madera, y declaró que los bosques solo podían ser explotados por organizaciones cooperativas de los comuneros (Hinojosa, 1958). En donde se propuso que parte de la población indígena del país que poseía extensas propiedades forestales con potencial para la explotación industrial, muchas de las cuales eran explotadas por intermediarios, las aprovecharan y realizaran una venta organizada en cooperativas constituidas por los propios indígenas, bajo la dirección del Estado, lo que ayudaría a mejorar sus niveles de vida.

Sin embargo para 1940, independientemente de los resultados de las cooperativas forestales, se clausuró y durante los treinta años siguientes las políticas gubernamentales, sobrepuestas y a menudo contradictorias, tomaron muy poco en cuenta las iniciativas comunales, dentro de ellas:

- a. Intento por articular los bosques al proceso de industrialización del país con base en el modelo de sustitución de importaciones.
- b. La política de vedas, como esfuerzo por controlar la tala clandestina, en particular en las áreas donde no existían intereses económicos importantes asociados a la extracción de madera, es decir, privilegiaba el interés económico del bosque a favor de particulares.
- c. Esfuerzos incipientes y aislados por capacitar a las comunidades locales para el manejo de sus propias EFC, casi siempre para servir como

abastecedoras exclusivas de grandes industrias forestales. No fue sino hasta el final de este periodo que surgieron algunos esfuerzos más autónomos. La persistente resistencia de las comunidades a la pérdida del control de los bosques sobre los que contaban con derechos formales se expresó en diferentes luchas, huelgas y protestas contra los taladores externos, y también en la permanencia de los aprovechamientos comunitarios, que en el contexto de las vedas habían pasado al campo de la ilegalidad.

Con base en estas políticas, se crean las Unidades Industriales de Explotación Forestal (UIEF) promovidas durante el gobierno de Ávila Camacho (1940-1946), periodo en el que se movilizaron varios industriales para asegurar el abasto de madera y detener el establecimiento de cooperativas y parques nacionales creadas por los indígenas. Dichas UIEF⁹³ se sustentaban en la ley forestal de 1943, con las que se buscaba articular el uso de los bosques mexicanos con el desarrollo de la industria nacional; en donde el gobierno concedía a una determinada industria los derechos para explotar bosques ubicados en tierras comunales. Los derechos de las comunidades quedaban limitados a la opción de vender solo a esa industria, o no venderle a nadie. En este periodo y con estas acciones lo que se pretendía era llevarlos a la lógica del mercado, donde el pago era el derecho de monte⁹⁴ (Chambille, 1983).

Ante el descenso de las cooperativas forestales, el principal mecanismo de relación entre las industrias y las comunidades pasó a ser el de los contratos de compra-venta, que constituía una explotación indirecta (Hinojosa, 1958). Donde años después, ante la preocupación por el avance de la deforestación en muchas regiones de México, el Estado respondió e impuso vedas a las extracciones forestales a partir de 1937 y hasta 1973, donde perdieron fuerza como política forestal federal.

⁹³ De 1942-1972, se establecieron doce UIEF, Jalisco (1941), D.F. (1947 y 1948), Chihuahua (1952), Quintana Roo (1954), Oaxaca (1956 y 1958) y Guerrero (1952, 1956, 1952, 1958) (Ovando, 1979)

⁹⁴ Cuota establecida por el Estado, que no equipara el costo real del mercado, y que era pagada la Secretaría de Agricultura y no a las comunidades.

Derivado de dichas políticas y acciones del gobierno Hinojosa (1958) señala que “la industria forestal mexicana, atrasada y destructora del bosque, no había dejado ningún beneficio social [...] para los dueños y habitantes del bosque”. No obstante, aún prevalecía la postura de que las comunidades forestales no eran capaces de manejar sus propios bosques: “es de dudarse que los ejidatarios y comuneros tengan las aptitudes para manejar la industria forestal, y organizar una explotación directa de sus bosques. En el presente, es imposible [...] organizar en México cooperativas al estilo de Suiza, Finlandia o Suecia, pero podemos y debemos crear organizaciones que, sin quedar en manos de la gente, organicen la explotación para el beneficio de los comuneros y ejidatarios. Estas organizaciones deben emplear la labor de los miembros de la comunidad e ir educándolos y preparándolos para que, en el futuro, puedan acercarse y resolver todos los problemas técnicos, industriales, comerciales y administrativos que implica la explotación del bosque. Sólo por esta ruta, aun cuando sea larga, será posible encabezar la defensa del patrimonio de las comunidades, que permanecerán en sus manos y no en las de otros, como ha ocurrido hasta ahora (Hinojosa, 1958). Situación clave para enfocar a la filosofía de comunalidad que deben seguir las OCs, donde el patrimonio sea tanto natural, cultural, social, político, económico y organizacional, un conjunto de saberes.

Aunado a las políticas públicas se crearon instituciones gubernamentales con esfuerzos aislados, en materia de capacitación de comunidades para operar las EFC. En 1952 se fundó el Instituto Nacional Indigenista (INI)⁹⁵ en Chihuahua, para intermediar entre los ejidos y las comunidades indígenas y los compradores de madera, fomentando las asociaciones entre e y empresas privadas. Con la intervención del INI fue un manejo forestal comunitario exitoso, ya que el Instituto se encargaba tanto de todos estudios técnicos como de la organización administrativa y de los trabajos directos al regular la producción, al encargarse del transporte, del manejo de personal, y de la promoción de ventas. El empoderamiento de la comunidad era en el mejor de los casos, una cuestión marginal. En 1959 se creó el Fondo Nacional para la Promoción Ejidal (FONAFE)

⁹⁵ Hoy existe a nivel nacional Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

que buscaba invertir más y con mayor sistematización el depósito por los derechos de monte en el desarrollo de la capacidad productiva de las comunidades (Moguel, 1989).

Para 1960, algunos estados como Durango, Chihuahua entre otros, promovieron las *asociaciones en participación*, quienes hacían que las comunidades fueran socias de compañías madereras, a quienes se les vendía únicamente de forma exclusiva y obligadamente en términos legales. Situación que más que apoyar condicionaba, limitaba y condujo a serios enfrentamientos entre las comunidades y las compañías forestales que, en más de una ocasión, terminaron con el asesinato de los líderes locales, condiciones que impulsaron la creación de las primeras EFC autónomas.

1961-1986 la conformación de organizaciones comunitarias forestales mexicanas y su desarrollo

De la situación contextual a inicios de los 60's que motivaron la creación de las primeras EFC, sin embargo se tenían antecedentes previos desde 1940 cuando el ejido de Pueblo Nuevo en Durango intentó de manera infructuosa formar su propia EFC al detenerse debido al asesinato de uno de los líderes de la comunidad. En 1962 las comunidades de El Naranjal y San Vicente de Jesús en Guerrero, forzaron a salir de sus tierras a las compañías que talaban sus bosques y en 1964 las comunidades de Mezcaltepec, Agua Fría y el Camarón, también en Guerrero se enfrentaron a la UIEF "Maderas Papanoa", en una lucha encabezada por el joven maestro Lucio Cabañas. En 1964 los pueblos de la comunidad agraria de Santiago Textitlán, en Oaxaca, bloquearon las carreteras y acusaron a la Compañía Forestal de Oaxaca de extraer madera de manera ilegal, perjudicando el bosque (UCEFEO, 1989:555).

Y es para 1965 que figura la primera EFC autónoma fundada en México por el ejido San Esteban en Durango, seguida por el ejido de la Ciudad en 1966 en el mismo estado, después de que el ejido se liberó de una asociación en participación (Guerra, 1991:524). En Guerrero en 1968, la empresa del ejido

Bajitos de la Laguna en la Costa Grande, que operaba un aserradero instalado y abandonado en tierras ejidales por una compañía privada (Wexler, 1995). En los 60's surgieron luchas contra las asociaciones en participación, mientras que en Oaxaca en 1967 se conformó la Unión de Pueblos Abastecedores de Materia Prima a la fábrica de papel Tuxtepec (FAPATUX). De todo lo anterior, como lo noto el Instituto Maya (1980), esos movimientos de base forestal eran sólo incipientes movimientos en defensa de la naturaleza. No fue sino hasta los años setenta y principios de los ochenta cuando las comunidades desarrollaron la visión de manejar sus propios bosques al contar con infraestructura industrial propia.

Para los años de 1970 las EFC incrementaron a razón del apoyo del Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FONAFE)⁹⁶ encargado de integrar EFC para abastecer a las empresas forestales paraestatales, y aunado a que muchos profesionistas forestales tomaron conciencia de la necesidad de trabajar en el desarrollo de la capacidad productiva de las comunidades, funcionarios que actuaban no para empoderar a las comunidades, es decir, *no bajo principios de rentabilidad sino de productividad*, sino simplemente motivados por el afán de incrementar la producción forestal en México, que había permanecido estancada desde finales de los sesenta y hasta principios de los setenta.

Durante la primera mitad de la década de los setenta, FONAFE promovió 135 EFC, el 68% (128) ubicadas en Durango y Chihuahua (Quintana 1976), y un segundo grupo emergente de 20 EFC en los estados de Campeche y Quintana Roo. Empresas ejidales que operaban bajo distintos esquemas de financiamiento: podían ser por completo propiedad de ejidos o bien producto de inversiones mixtas, comúnmente con participación de paraestatales forestales, como se muestra en el cuadro, 128 de las 135 empresas que operaban en ese tiempo eran empresas ejidales, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19: Empresas Ejidales promovidas por el FONAFE

⁹⁶ Fondo gubernamental que contaba con operadores de campo, integrado con los derechos de monte entregados durante décadas como pago por las extracciones en los bosques comunales (Bray y Merino, 2004).

Estado	Empresas Ejidales	Financiamiento Mixto	Total FONAFE
Durango	48	2	50
Chihuahua	42	0	42
Quintana Roo	11	0	11
Campeche	9	0	9
Michoacán	7	1	8
Oaxaca	1	2	3
Nayarit	1	1	2
Veracruz	2	0	2
Guanajuato	2	0	2
Baja California N	1	0	1
Sinaloa	1	0	1
Jalisco	1	0	1
Tamaulipas	1	0	1
Chiapas	1	0	1
Zacatecas	0	1	1
Total	128	7	135

Fuente: Enríquez Quintana 1976

Pero no todo fue positivo, un número significativo de casos fracasó en el corto plazo, como el caso de IXCAXIT en Oaxaca⁹⁷, la Unión de Ejidos Altamirano en Chiapas en 1980, por problemas asociados con el paternalismo estatal, falta de capacidad administrativa, técnica y comercial, falta de planeación y desinterés de las comunidades (Halhead, 1984). Independiente a los fracasos de FONAFE, muchas de las comunidades donde se impulsaron estas experiencias constituyeron años más tarde, algunas de las iniciativas de organización autónoma

⁹⁷ Unión integrada por las comunidades de Ixtlán, Capulalpam, Xiacui y la Trinidad.

exitosas; a pesar de sus limitaciones, estos proyectos iniciales dejaron importantes aprendizajes y la construcción de capital social (Bray y Merino, 2004).

De 1974-1986 con la creación de la Dirección General de Desarrollo Forestal (DGDF), se tuvo un cambio importante en las políticas forestales mexicanas, donde las acciones gubernamentales se interesaban en el desarrollo de las capacidades de las comunidades forestales para el manejo de sus bosques, apoyando la producción forestal comunitaria. En 1972 y 1973 se crea un Programa Nacional de Desarrollo Forestal que generó la creación del DGDF, donde esta última financió inicialmente una serie de estudios, que se convertirían posteriormente en políticas, como suspensión de las vedas forestales en 1971 y 1975 (Bray y Merino, 2004). En la siguiente década el DGDF fue espacio de convergencia de reformadores moderados, de ambientalistas y radicales, de ONG emergentes, y de las propias comunidades forestales. En 1980 la DGDF inició con éxito su intervención en Oaxaca, donde existían importantes concesiones, y en 1981 en Quintana Roo.

Para 1986 la DGDF impulsó una nueva ley que contenía muchos de los elementos que había promovido a través de los años. Entre los cambios radicales que introducía esta nueva ley se encuentran: 1) finiquitar las concesiones a empresas privadas e iniciar un proceso de desmantelamiento de las empresas paraestatales, 2) requería estudios más detallados y atentos de los aspectos ambientales para la obtención de permisos de extracción y 3) autorizaba directamente a las comunidades, o a través de organizaciones de segundo nivel, a tener acceso al control de los servicios de técnicos forestales (Bray 1995), que en México se encargaban de la elaboración de los planes de manejo, condición indispensable para la obtención de permisos de extracción, donde históricamente estos servicios habían sido controlados por el gobierno bajo distintos esquemas. En 1988 se otorgaron seis concesiones de servicios técnicos forestales, que incluían a la comunidad de Nuevo San Juan Parangaricutiro, la Unión de Comunidades Forestales de Oaxaca (UCEFO), la Sociedad de Productores Forestales Ejidales en Quintana Roo, la Organización de Ejidos productores Forestales de la Zona

Maya y a Silvicultores Ing. Eulalio Gutiérrez Treviño en Coahuila, y a 1992, fueron un total de 83 concesiones, donde la mitad fueron otorgadas a comunidades y organizaciones campesinas, y el resto a grupos de ingenieros forestales.

Alrededor de esos años quebraron algunas de las principales empresas forestales paraestatales, donde sus posesiones fueron transferidas en algunos casos a organizaciones forestales comunitarias (Bray y Merino, 2004).

Dentro de esta situación contextual, a partir de dichas fechas las comunidades encontraban ya un ambiente favorable en el campo de las políticas públicas, pero aún no suficiente. Crédito que se le otorga a las luchas comunitarias durante el periodo de 1970-1986, quienes cobraron una variedad de formas⁹⁸, con mayor coordinación y eficiencia, y encontraron aliados tanto en el gobierno como activistas independientes. Así para 1986 el panorama del sector de las EFC había cobrado forma, los promotores de las EFC habían propuesto durante años que el permitir a las comunidades manejar sus propios bosques les generaría ingresos significativos y constituiría un paso hacia una distribución más equitativa y justa de los beneficios del manejo de los recursos naturales, es decir, una transición de la era rentista a la extracción forestal socioproductiva.

1988-2000 Situación actual de la organización de la comunidad en el sector forestal y la emergencia de nuevos proyectos comunitarios.

Para este periodo se consideran dos épocas:

1988-1994 Carlos Salinas de Gortari. Durante esta administración se aceleró la implantación de programas de desregulación y descentralización del sector rural, lo que motivó la desaparecieron de manera simultánea todas las empresas paraestatales, quienes comenzaron por transferir su infraestructura a algunas de las organizaciones campesinas forestales de segundo y tercer nivel (Bray y

⁹⁸ Como el movimiento de guerrilla en la Costa Grande de Guerrero, donde uno de sus objetivos era luchar contra la tala ilegal en tierras comunales; en Oaxaca con huelgas y suspensión de suministros de madera, paros productivos.

Merino, 2004). Lo anterior motivado mediante tres reformas que impactaron de diversas formas al sector forestal:

- a) Las modificaciones al artículo 27 de la Constitución Mexicana. En donde se intentaba establecer el marco para la creación de un mercado de tierras rurales. Las tierras forestales recibieron un trato especial puesto que las comunidades que decidieran disolver su condición de ejido deberían devolver al Estado las áreas de propiedad comunitaria.
- b) La Ley Forestal de 1992. Entre lo principal, con esta ley se rompía con las propuestas del desarrollo industrial forestal dirigido por el Estado (leyes de 1943 y 1960) y el impulso a la forestería comunitaria con un Estado tutor (ley de 1986); y orientaba a promover las plantaciones forestales, pequeña propiedad forestal, aumentando la confianza del sector privado, pero también diseñada para orientar hacia el mercado, tanto como fuera posible, el manejo del bosque natural, tomando en cuenta las restricciones de la tenencia de la tierra en México, entre otras situaciones. Pero derivado de los incumplimientos se incrementó la tala ilegal.
- c) Y el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC) firmado en 1994. En donde como argumentaba Taylor (2000:175) “las instituciones sociales que sustentan la silvicultura comunitaria enfrentan ahora gran presión ya que los principios neoliberales promueven la privatización y privilegian a los productores individuales en las decisiones de mercado”, aunado a la modernización que se exigía para su competencia.

1994-2000 Ernesto Zedillo. Periodo marcado en relación a que todas las instancias relacionadas con el manejo de recursos se agruparon por primera vez en una sola institución, la Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), donde la institución forestal descendió de rango y se convirtió en una Dirección General en la Subsecretaría de Recursos Naturales.

Y en 1995 las políticas forestales manifestaban dos tendencias generales: un tímido apoyo al manejo comunitario de bosques naturales y el respaldo a las corporaciones que establecerían plantaciones forestales. Con ello se incentiva la

iniciativa privada y marginaba lo comunitario. Posiciones que dieron origen a dos nuevos programas, cada uno con su propia división administrativa en la Dirección General Forestal de SEMARNAP, el Programa de Apoyos para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN) y el Programa para el Desarrollo Forestal (PRODEFOR), en donde el plan de subsidios a EFC competía por recursos con el apoyo a plantaciones forestales, que finalmente tuvo mayor capacidad de influencia (Bray Y Merino, 2004). De las discusiones sobre el diseño de políticas, resultó el Programa Forestal y de Suelo 1995-2000, que incluía los esquemas de PRODEFOR y PRODEPLAN.

En 1996, se aprobaron las reformas a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (Álvarez, 1996). Y para 1997 se aprueba la Ley Forestal, en donde sobresaltaba el desequilibrio entre los recursos financieros dedicados al PRODEPLAN que beneficia las plantaciones forestales, y los que había recibido el PRODEFOR destinados a apoyar a las comunidades forestales; beneficiando ampliamente al sector privado. Pero a pesar de sus limitaciones a las comunidades forestales, esta política les concedía una atención que no habían recibido durante más de una década. Generándose también un nuevo programa de apoyo al desarrollo de comunidades forestales: el Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México (PROCYMAF), desarrollado como un programa piloto regional apoyado por el gobierno de México y el Banco Mundial operando inicialmente en Oaxaca y posteriormente en Guerrero y Michoacán.

Por parte del PRODEPLAN, que inició operaciones en abril de 1997, manejaba como objetivos establecer 875 ha de plantaciones forestales comerciales destinadas a la producción de pulpa de papel, reducir el déficit del país en el comercio de productos de papel, y hacer de las plantaciones una alternativa de desarrollo sustentable frente a la deforestación de tierras.

En suma de todo lo anterior la organización de la comunidad en nuestro país en materia forestal representa un caso único, en donde, desde las primeras décadas del siglo XX, gran parte de sus bosques fueron puestos en manos de

comunidades, con sucesivos niveles de control. Los esquemas actuales de gestión de los bosques de propiedad comunal manejados por comunidades en México, tanto en áreas tropicales como templadas, presentan un nivel de madurez no logrado en ningún otro lugar del mundo (Bray y Merino, 2004). Aspectos que legitiman e institucionalizan cada vez las formas de organización comunitarias y sus racionalidades.

Esta evolución paulatina se ha debido principalmente al esfuerzo y empeño de un número considerable de comunidades campesinas, que en distintos momentos han estado acompañadas y apoyadas por otras organizaciones gubernamentales, sociales y civiles. Esto ha permitido el desarrollo de redes de cooperación que han propiciado una creciente participación de los actores locales y de la sociedad civil en general, en la toma de decisiones y desarrollo de políticas públicas (Bray y Merino, 2004).

9.2.2.2.1 Formas de organización de las comunidades y de las OCs forestales

Si bien Bray y Merino (2004) realizan un abordaje del desarrollo de las EFC en México, para ellos EFC se refieren a la producción de madera que realizan comunidades cuyos procesos productivos presentan distintos niveles de integración, sin indagar a fondo y en particular sus formas de organización y cambios derivado de las relaciones y tensiones con su entorno, objetivo de nuestra investigación. Situación que ilustramos de forma relativa al identificar diversas clasificaciones de las EFC:

Las primeras clasificaciones surgen en la década de los 70, que para nuestro caso les denominamos OCs, con base en los grados variables de integración vertical, donde designaban a las comunidades a partir de la manera en que vendían madera: al tacón, o en pie, o a pie de brecha –cuando realizaban la extracción de madera y la sacaban al borde de los caminos-, comunidades de entrega en el patio –realizaban extracciones y transportaban los rollos de madera hasta los aserraderos-, y comunidades aserradero –las productoras de madera serrada-. Comunidades forestales productoras de madera que en esas décadas eran

consideradas como rentistas⁹⁹, debido al hecho de que las comunidades rentan sus bosques a agentes externos, sean contratistas o concesionarios, para que efectúen allí operaciones de extracción de madera.

Otro esfuerzo de clasificación fue desarrollado por el Banco Mundial, y en el periodo de 1997-1998 el Programa para la Conservación y Manejo Forestal (PROCYMAF), un programa conjunto con el Banco Mundial y el Gobierno de México, creado para impulsar proyectos de manejo forestal comunitario, propuso la clasificación de comunidades como¹⁰⁰: Productores potenciales, productores que venden madera en el aserradero (neorentistas), Productores de materiales forestales Rax, y Productores con capacidad de transformación y mercadotecnia. La importancia de las clasificaciones nos permite analizar y comprender para el caso de nuestra investigación que a medida de una mayor integración vertical la forma de organización y recursos, técnicas y equipo se expandía hasta cierto punto más compleja para la comunidad, de donde también implica o no la existencia de una EFC de manera oficial o formal.

Situación que se refleja en la revisión de la documentación de la Secretaría de Medio ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) sobre los permisos de extracción en las delegaciones de los estados de Oaxaca, Michoacán, Guerrero y Puebla, correspondientes al periodo 1998-2000, donde se muestra un total de 1,710 permisos de extracción, de los cuales 351 (21%) correspondían a comunidades, tanto rentistas como EFC. Una base de datos de Chihuahua del año 1997 registra un total de 720 permisos de extracción emitidos durante ese año, y solo 182 de ellos correspondían a ejidos (Guerrero et al. 2000:508, citado en Bray y Merino, 2004), es decir, un total de 533 comunidades con permisos de extracción en cinco estados.¹⁰¹

⁹⁹ Ver Bray Merino, 2004, no participan las comunidades y se limitaban sólo a recibir un derecho de monte, más bajo que el valor de la madera en el mercado.

¹⁰⁰ Clasificación de acuerdo a PROCYMAF, 2000, 8Bray y Merino, 2004.

¹⁰¹ No se tienen datos referentes a todos los estados, cifras que serían exponenciales la participación de las comunidades.

Tabla 20: Clasificaciones de las EFC

1970 En base a la integración vertical	1997-1998 Por el Banco Mundial y el PROCYMAF
Comunidades rentistas a partir de la venta: <ol style="list-style-type: none"> 1. Al tacón, o en pie, o a pie de brecha 2. De entrega en el patio 3. Aserraderos 	Para comunidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Productores potenciales 2. Productores de materiales forestales Rax 3. Productores con capacidad de transformación y mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia en base a Bray y Merino (2004).

Ante ello Bray y Merino (2004) refieren, que una EFC sólo surge cuando el negocio se establece con un administrador o un gerente y se han puesto en marcha otros aspectos de la operación de negocios formales. Siendo empresas basadas en la propiedad comunal que llevan a cabo actividades productivas y generan ingresos a partir de sus relaciones con el mercado (Bray y Merino, 2004:31). Para nuestro caso se tienen OCs cuando se formalizan y crean las organizaciones de forma administrativa para la búsqueda de objetivos particulares, antes sólo es la organización de la comunidad como práctica social, es decir, el proceso de organización de la comunidad.

Tabla 21: Número de Comunidades Rentistas y EFC en México, comparado con los permisos forestales, 1992

FUENTE	NO. DE EMPRESAS FORESTALES
Aguilar Espinosa (1990); SFDG de Política Forestal 1989	584*
De Alatorre 2000:138-139, basado en INEGI 1988	288

SARH 1992, adaptado de Alatorre, 2000:139	740
Adaptado de Alatorre 2000:142 y Madrid 1993	425
Adaptado del Bando 1995	290-380**
Número de permisos forestales 1992 (Alatorre 2000:42)	1.750(16%-42%)
*Unidades productoras de materia prima	
**Solamente EFC	

Fuente: Bray y Merino, 2004:28

9.3 Estudio de Caso: Ecoturixtlán Shiaa Rua Via SPR de RI, Organización Comunitaria de Ecoturismo de Ixtlán de Juárez Oaxaca

Nuestra investigación tiene como objeto real de investigación la OC de Ecoturismo *Ecoturixtlán Shiaa Rua Via SPR de RI*¹⁰², al ser una organización comunitaria que encuentra sus bases y sustento bajo los principios, características y propiedades desarrollados en el apartado de los referentes teóricos, es fundamental reconocer que sus orígenes en general vienen a partir de 1950, en medida del contexto histórico de la organización de la comunidad de Ixtlán de Juárez en el sector forestal para enfrentar las problemáticas traídas por las empresas concesionarias de la explotación de su bosque sin un uso racional ecológico y sin respetar los acuerdos establecidos de emplear gente de la comunidad, condiciones de trabajo y pagos de monte; y en particular a partir de 1996 para resolver los problemas de la tala y caza ilegal, vigilar y cuidar su bosque de la invasión de otras comunidades, derivado de ello surge la actividad ecoturística como iniciativa de biólogos profesionistas de la comunidad como medio instrumental o paliativo a sus problemas¹⁰³.

¹⁰² En la investigación se hará referencia a la organización comunitaria como Ecoturixtlán.

¹⁰³ Es importante señalar que no se tiene registrada la historia de la organización, la cual se tuvo que reconstruir a partir de la investigación documental y las entrevistas.

9.3.1 Antecedentes históricos de la Organización de la Comunidad y OC's en el Municipio de Ixtlán de Juárez Oaxaca.

Bajo este marco es importante abordar los antecedentes a partir de la organización de la comunidad en el estado de Oaxaca y a nivel de la Región de la Sierra Juárez, para ubicar las bases de la OC de nuestro estudio en términos de su(s) racionalidad(es) en la organización per se, su forma de organización y su entorno.

9.3.1.1 Antecedentes Históricos en el Estado de Oaxaca

El surgimiento de las OCs en el sector forestal en Oaxaca, está íntimamente ligado al contexto nacional en materia de política forestal y organización de la comunidad, es decir, no solo surgen por iniciativas propias en la(s) comunidad(es) para satisfacer necesidades particulares¹⁰⁴, sino también de una convergencia entre situaciones internas (salarios, empleo, condiciones de trabajo) y externas (despojo de sus tierras, uso no racional ecológico de sus recursos naturales, exclusión en proyectos de desarrollo nacionales). Por lo tanto no podemos ni debemos analizar o pensar a las organizaciones, en particular las OCs, de forma aislada de la sociedad a la que pertenecen, conforman e interactúan, es importante apreciar su complejidad y belleza en los diferentes enfoques de estudio, para nuestro caso en materia de Estudios Organizacionales y análisis organizacional, en tanto vínculos, tensiones y contradicciones, entre organización y sociedad y viceversa.

Señalado lo anterior, antes de iniciar el abordaje del contexto histórico particular del estado de Oaxaca en materia forestal comunitaria, es importante señalar que, en relación a las bases o principios en que se sustenta la organización de la comunidad y en parte las OCs en Oaxaca, se encuentran características particulares y propias del estado que influyeron en las OCs del manejo forestal, tales como la importancia étnica, la diversidad ecológica y formas de vida comunitaria.

¹⁰⁴ Esto no implica negar que existen OCs que emergen en contextos absolutamente desiertos y sin apoyos, sino todo depende de su capacidad y autonomía, donde la identidad y unión son sustanciales.

Oaxaca, ubicado entre la zona montañosa del sur, ha estado aislada del sistema mesoamericano y del mundo desde la época prehispánica hasta el presente. Este aislamiento ha sido un factor determinante en las relaciones políticas y económicas entre la ciudad y el mundo (el sistema mesoamericano antes de la conquista o el sistema mundial en el cual México se insertó después de la llegada de los españoles en 1521) (Murphy y Stepick, 1991). Aparte de su aislamiento, la topografía montañosa que conforma el territorio del estado es la causa de una gran diversidad ecológica, de hecho es una de las regiones más diversas de México (Aceves de la Mora, 1988; Campbell y Hammond, 1989). La diversidad ecológica ha fomentado una gran variabilidad étnica y cultural en el estado (De Ávila, 1992), en el marco de la *organización de la comunidad o desarrollo de la comunidad*. Al ser un factor el aprovechamiento de los recursos naturales para lograr su desarrollo, la diversidad ecológica influye en la actividad productiva a realizar y por ende en la forma de organizarse y el entorno con quien relacionarse, así la naturaleza de las organizaciones también está permeada por la naturaleza de sus actividades productivas, aunque por la propiedad comunal hay algo en común que es la base, por lo tanto hay modificaciones en atención a la naturaleza de sus actividades productivas. Esto como lo aborda en parte Murphy et. al., (1999) donde a partir de la etnicidad¹⁰⁵ se explican formas tradicionales de la organización comunitaria; es decir, el trabajo colectivo o bien la cooperación.

En el estado de Oaxaca se registra la existencia de 15 etnias, que su Constitución Política reconoce y que son: Amuzgos, Cuicatecos, Chatino, Chinanteco, Chocholteco, Chontal. Huave, Ixcateco, Mazateco, Mixe, Mixteco, Nahua, Trique, Zapoteco y Zoque (art. 16), reflejado en que es uno de los estados con mayor población de indígena de México y mayor diversidad cultural; en él viven por lo menos trece grupos lingüísticos (Bradomín, 1991), que a la vez se dividen entre sí en idiomas distintos ininteligibles mutuamente.

¹⁰⁵ Ver a Murphy et.al., 1999, en lo referente a etnicidad y su dificultad en su definición, tanto cultural como social.

Un estudio reciente sobre la situación económica y social de los pueblos indígenas de Oaxaca (ver González Álvaro, 1988) da cuenta de que el 85% de la superficie del estado se encuentra en manos de los indígenas, y el mayor porcentaje de tierra se concentra bajo la forma comunal. Donde de la superficie total del estado que es 6.8 millones de hectáreas, 5.4 hectáreas amparan a 1,060 ejidos y/o comunidades. Los ejidos se encuentran esencialmente en las regiones del Golfo, del Istmo y de la Costa, y las tierras comunales prevalecen en el Norte, la Sierra y la Cañada en gran medida por haber mantenido sus tierras como propiedad comunal durante la Colonia. En los Valles Centrales, los ejidos superan a la posesión comunal. En los ejidos y tierras comunales de los indígenas se producen los alimentos que abastecen los mercados locales y regionales dentro del estado, y también los mercados internacionales como el caso del café, de ahí su importancia en la contribución económica. Sin embargo, a partir de 1980 hay un estancamiento en la economía indígena, derivado de la baja producción y de la disminución de la inversión del estado en el sector agropecuario (Carrasco, 1999).

En Oaxaca la agricultura indígena es sustancial, así como la actividad forestal donde el 90% de sus territorios son bosques, de donde extraen madera en rollo como productos maderables, asimismo existen otras actividades menos importantes para la economía como son agaves silvestres, y ganadería, de donde no se tiene la presencia de comunidades para su manejo y aprovechamiento, lo es más a nivel familiar y particular (Carrasco, 1999).

Situación que para el caso que nos ocupa, referente a OCs, la actividad forestal en el estado es sustancial en la economía, y dado su reconocimiento y propiedad comunal de los bosques no fue posible desarrollar extensivamente el esquema del manejo estatal del bosque, debido a que su estructura agraria no permite que el gobierno ni individuales sean propietarios de enormes extensiones de bosque, ni que pueda simplemente cortarlos para convertirlos en divisas (Chapela, 1999).

En paralelo de lo que acontecía a nivel nacional en materia forestal comunitaria también sucedía en Oaxaca, no obstante los primeros antecedentes se registran a

partir de 1949, cuando se estableció una veda total que afectó a todo el estado, tanto para fines comerciales como familiares y comunitarios.

1954-1960. Para 1954 se crea el Grupo de Fábricas de Papel Tuxtepec (FAPATUX S.A.), que buscaba reducir las crecientes importaciones de papel y celulosa. En 1956, por decreto presidencial se otorga a ese Grupo la concesión de 251,823 ha de bosques templados, mediante la suspensión parcial del decreto de veda en esa zona (Lara, 1990). Con los dos decretos y la inversión de FAPATUX, se planteaba el traslado del dominio de los bosques de ámbito comunal, como mandaba la ley agraria, al ámbito del gobierno federal, asignando al gobierno la propiedad del suelo forestal y con ello establecer el sistema de silvicultura estatal, a pesar de que los bosques de Oaxaca son propiedad comunal. Fecha a partir de la cual se registra un desarrollo forestal estatal, en el que el asunto más importante era extraer la mayor cantidad de madera al precio más bajo, priorizando la sustitución de importaciones, lo que impulsó una rápida expansión del sistema estatal, donde “FAPATUX adquirió instalaciones de Magdalena Etlá, Oaxaca en valles centrales, como aserraderos modernos y la empresa industrializadora del Istmo. Y a finales del siglo XX establecen dos aserraderos, uno asociado a los comuneros de Ixtlán y otro en Santa María Pápalos” (Tamayo, Director General de FAPATUX, citado en Chapela, 1999:106).

1960-1990. Lucha de las comunidades y emergencia de organizaciones sociales

Del dilema de la propiedad de los bosques, si eran de las comunidades o del gobierno, derivado del establecimiento del sistema de silvicultura estatal, a fines de los 60, 14 comunidades realizaron un paro de cortadores de madera por demandas de tipo laboral, y en 1964 los pueblos de la comunidad agraria de Santiago Textitlán bloquearon las carreteras y acusaron a la Compañía Forestal de Oaxaca de extraer madera de manera ilegal, perjudicando al bosque (UCEFEO, 1989:555), y otras luchas contra asociaciones en participación, que motivó para 1967 la conformación de la Unión de Pueblos Abastecedores de Materia Prima a FAPATUX, derivado del establecimiento de las UIEF (1957 y

1958) para articular el uso de los bosques mexicanos con la industria nacional. Unión que para 1972 obligó a FAPATUX cerrar durante 40 días (Bray, 1991).

Y donde a razón de lucha contra las asociaciones en participación, quince comunidades encabezadas por San pablo Macuilianguis rechazaron firmar contratos de extracción y estallaron una huelga en demanda de mejores salarios; de un incremento en el pago por los derechos de monte; de inversiones en caminos y otras demandas como becas para los niños. Es de hacer notar que en ese momento las comunidades no reclamaban aún el control de las extracciones forestales. Un comunero en Macuilianguis comentaba entonces: <<parecemos más trabajadores que dueños del bosque. Es por eso que siempre hemos tenido una posición rebelde con respecto a las empresas porque se llevan todas nuestras riquezas y nuestro sudor y no nos dejan nada... somos los más golpeados, mientras que aquellos que trabajan para las empresas, y quienes tienen su confianza, ganan el triple de lo que nosotros sacamos...>> (Alatorre 2000:10, Bray 1991:38). La Unión de Pueblos abastecedores fue capaz de mantener la huelga de abasto por seis años antes de que FAPATUX cediera a algunas demandas de las comunidades.

Por otra parte la lucha de las comunidades, en 1973, la comunidad de Santiago Textitlán estalló una huelga que mantuvo durante tres años, donde suspendió el suministro de madera y organizó en 1976 una Unidad de Explotación Forestal llamada Zapoteca Cárdenas, que comenzó a funcionar como EFC independiente en 1978, y en 1976 Pueblos Mancomunados realizó un paro contra la empresa maderas de Oaxaca, secuestrando equipos de extracción en protesta contra la tala ilegal, para que en 1977 se integrara la primera EFC en Oaxaca (UCEFO, 1989).

Ya para los ochenta, las demandas de las organizaciones y comunidades incorporaban la preocupación de los recursos naturales, así el 22 de marzo de 1980, aprovechando la visita anual que realizan representantes del gobierno federal a la Sierra Juárez, 13 comunidades formaron la Organización en Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ)

para luchar en contra de la renovación de una concesión de 25 años en favor de la empresa FAPATUX que concluía en 1982. Tanto en la Sierra Juárez, como en la Sierra Sur muchas comunidades realizaron paros contra varias compañías de madera.

No obstante, a pesar de la movilización en Oaxaca y su integración de programas y planes de trabajo fuera de la concesión, en 1982 se renueva la concesión por parte del gobierno a FAPATUX. Situación ante la que respondieron las organizaciones para interponer un recurso de amparo contra el decreto, aglutinando a las diversas comunidades de la Sierra Norte y Sierra Sur, creando organizaciones de alcance estatal como regional (Coordinadora para el Desarrollo Rural en la Zona Mixe, Unión de Comunidades Indígenas de la Zona Norte del Istmo) en defensa de los recursos naturales, planteando que era posible un desarrollo en el que se desarrollaran nuevas relaciones de producción, más allá de los esquemas individuales-privados y estatales en el manejo de los bosques.

Situaciones que se favorecían en 1988 cuando la DGDF otorgaba concesiones de Servicios Técnicos Forestales a la Unión de Comunidades Forestales de Oaxaca (UCEFO), donde la creación de la DGDF establecía un cambio importante en las políticas forestales mexicanas, donde las acciones gubernamentales se interesaban en el desarrollo de las capacidades de las comunidades forestales para el manejo de sus bosques, apoyando la producción forestal comunitaria.

Así para las décadas de los 80 y 90's el sector forestal en Oaxaca tuvo un proceso intenso de organización de la comunidad junto con el gobierno y sociedad civil, quienes buscan el desarrollo equitativo de las comunidades (Chapela, 1999).

1990-2000. En 1994, derivado del TLC las ventas de la empresa de la comunidad de Ixtlán en Oaxaca, bajaron 40%, en sus patios se acumulaba madera en rollo y madera aserrada. En Ixtlán se invirtieron 1.2 millones de dólares en la modernización de su aserradero y en una máquina para la fabricación de tableros (Alatorre, 2000).

En 1997 derivado del PRODEFOR, se generó un nuevo programa al desarrollo de comunidades forestales: el Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México (PROCYMAF), inicia operación en Oaxaca, en asistencia técnica, fortalecimiento institucional, y fortalecimiento de prestadores de servicios técnicos forestales para 256 comunidades forestales en Oaxaca (PROCYMAF, 2000).

El patrón de ruptura se presentó desde las primeras etapas de la experiencia de producción forestal comunitaria, y se manifestó tanto en las organizaciones promovidas por instituciones de gobierno, como en organizaciones autónomas. La comunidad de Ixtlán, en la Sierra Norte de Oaxaca, abandonó a IXCAXIT, manteniendo para sí el aserradero y otros recursos productivos que había obtenido esa organización (Bray y Merino, 2004).

9.3.2 Antecedentes Históricos en Ixtlán de Juárez Oaxaca

Como se observa en el apartado anterior, la comunidad de Ixtlán de Juárez Oaxaca fue y es, actor y escenario importante para la organización de la comunidad y las organizaciones comunitarias, en particular en el sector forestal¹⁰⁶. Hecho no del todo natural o espontáneo, sino a raíz de varios aspectos concentrados en la comunidad como: la concentración de recursos forestales, sociales, culturales, políticos, económicos y de organización, existentes previamente al establecimiento de dichas OCs.

9.3.2.1 Generalidades de la comunidad de Ixtlán de Juárez Oaxaca

La comunidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, pertenece a la etnia zapoteca que a la fecha conservan los usos y costumbres de sus antepasados, y arraigan sus tradiciones. Ixtlán denominada en zapoteco LAA YETZI, LAA: hoja y YETZI: grueso, “Hoja gruesa o magueyera”; Ixtlán proviene de la palabra náhuatl IXTLE significa hilos o fibras, TLAN lugar de, “Lugar de Ixtle”¹⁰⁷(Ixtlán, 2005:7). Se tiene

¹⁰⁶ En las últimas décadas no sólo del sector forestal también en el ecoturismo y servicios a la comunidad.

¹⁰⁷ Aunque autores marcan una diferencia en la denominación, refiriéndose al vocablo ITZTLI que significa piedra u obsidiana “Lugar de pedernales o tierra de obsidiana” (INAFED, consultado en 2016).

como antecedente que la población se fundó hace más de 600 años, algunos autores como Ramírez y Chapela (1995) refieren en 1487, antes de la llegada de los españoles, por los habitantes que venían de un lugar llamado San Pedro Laduu y Tarabundí (Ixtlán, 2005:8).

Localizada en la región zapoteca de la Sierra Norte del estado (Sistema Montañoso del Norte de Oaxaca) a 59 km de la capital del Estado de Oaxaca, perteneciente al distrito de Ixtlán, siendo la cabecera municipal. Predomina un clima templado, con una vegetación representativa de bosque mesófilo de montaña. En cuanto al bosque se aprovecha la madera de aserrío, postería, leña, resina del pino y encino, y cultivan otras especies introducidas como el café, pimienta y la caña de azúcar. Existe una gran diversidad de animales silvestres que se pueden encontrar en los bosques, y recursos minerales como oro, y la presunción de petróleo en algunos lugares. La forma predominante de tenencia de la tierra es la comunal, con una superficie de 18,436 ha de uso común, y 130ha para asentamiento humano, no existe ningún conflicto agrario con otras comunidades; cuentan con una superficie forestal de 19,310 ha. de propiedad comunal y para beneficio de 384 comuneros de igual número de familias (Ixtlán, 2015), donde hay principalmente pino-encino, actividad de mayor ingreso económico que genera el municipio. En relación a su adecuado manejo forestal de sus bosques han sido acreedores de diversos reconocimientos por parte de autoridades estatales y federales, como organismos internacionales (Ixtlán, 2005). Considerada por la *World Wildlife Fund* como una de las áreas de mayor diversidad del mundo y una de las pocas sierras mexicanas con bosques muy bien conservados, gracias al manejo sustentable por parte de su comunidad (Ramos, 2012).

Siguiendo el XIII Censo de Población y Vivienda del INEGI, elaborado en el 2010, existen 7,674 habitantes, de los cuáles 4282 (56%) hablan una lengua indígena: zapoteca en su mayoría y chinanteca en menor proporción¹⁰⁸. Cuenta en el 2010

¹⁰⁸ Es importante señalar que existen otros indicadores por parte de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (CDI-PNUD) que pueden variar aunque no de forma significativa.

con un grado medio de marginación municipal¹⁰⁹ y de rezago social municipal, su población en pobreza extrema es 2,446 (33%), tiene 19 localidades de las cuales 12 se ubican en un grado de marginación alto 4,764 habitantes¹¹⁰ (INEGI, CONAPO, 2010).

En lo que respecta a su cultura, en particular sus costumbres, notamos un sincretismo en el nivel de organización tanto en lo político y la religión. En su cabecera municipal, organizada por barrios, se tienen comisiones de festejos nombrados por los salientes, mientras que la comisión de la festividad de su santo patrón (Santo Tomás) es nombrada por la asamblea general. Como ciudadanos originarios del pueblo y avecindados se tiene la obligación de cumplir con el tequio¹¹¹ y los diferentes cargos. En lo político, cuentan con una junta patriótica nombrada por la autoridad municipal, ésta última electa por usos y costumbres, y encargada de organizar las diferentes actividades cívicas. Si bien existe el tequio, en las localidades se practica “la gozona” como trabajo comunitario. En lo que respecta a música y danza, en general escuchan música tradicional de viento, flauta, tambor, chirimía donde tienen una banda integrada por los habitantes de la comunidad, sus danzas también son tradicionales (Ixtlán, 2005).

Para sus actividades económicas y productivas, se sustenta principalmente en la agricultura, en particular la industria manufacturera (fábrica de madera) y el comercio, como son piscícolas y turísticas, esta última catalogada como actividad de interés al ser una fuente importante de generación de ingresos.

9.3.2.2 Antecedentes generales de la Organización de la Comunidad y OCs¹¹²

Los antecedentes referentes a la organización de la comunidad de Ixtlán de Juárez inician a partir de 1940 cuando se inicia el aprovechamiento del bosque

¹⁰⁹ En el 2005 registró un grado alto, es necesario analizar los cambios en los últimos años y estudiar los factores que motivaron dichos cambios, que sin lugar a dudas lo son sus organizaciones comunitarias productivas.

¹¹⁰ Ver

<http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=20&mun=042>

¹¹¹ Trabajo colectivo que todo vecino de un pueblo debe a su comunidad.

¹¹² Integrados a partir de documentos publicados en algunas revistas académicas y entrevistas a fundadores de Ecoturixtlán, como de los datos contenidos en escritos dispersos que ellos resguardan.

con la extracción de madera a partir de la concesión del bosque a un particular C. Manuel F. García, quien únicamente proporciona trabajo a los habitantes de la comunidad, sin retribuir ganancia alguna a la misma, cerrando y retirando su industria en 1956, derivado de la creación en 1954 del Grupo de Fábricas de Papel Tuxtepec (FAPATUX S.A.), que buscaba reducir las crecientes importaciones de papel y celulosa, y dejando desocupada la mano de obra de los comuneros empleados.

En 1956, por decreto presidencial y suspensión parcial del decreto de veda, para beneficiar los intereses económicos y privados se otorga a FAPATUX la concesión del bosque por un lapso de 25 años, acciones que planteaban el traslado del dominio de los bosques de ámbito comunal, como lo refiere la ley agraria al ámbito del gobierno, estableciendo así el sistema de silvicultura estatal, con fines instrumentales, económicos y únicamente comerciales:

“el asunto más importante era extraer la mayor cantidad de madera al precio más bajo, priorizando la sustitución de importaciones, lo que impulsó una rápida expansión del sistema estatal”...(Tamayo, Director General de FAPATUX, citado en Chapela, 1999:106)

Situación que aprovechó FAPATUX en coordinación con las UIEF (1957 y 1958) para articular el uso de los bosques con la industria, y en 1974 se crea en la comunidad un aserradero asociado a los comuneros de Ixtlán...(Tamayo, Director General de FAPATUX, citado en Chapela, 1999:106), denominado IXCAXIT, integrada por Ixtlán, Capulalpam, Xiacui y la Trinidad, pero sin que este pertenezca en forma directa a las comunidades aunque si se logra una transferencia administrativa y económica donde se iniciaba por la lucha de un beneficio social-económico. Aspecto que en particular, la lucha contra la asociación, motivó posteriormente a Ixtlán a abandonar manteniendo para sí el aserradero y otros recursos productivos que había obtenido esa organización¹¹³ (Bray y Merino, 2004). En 1977, después de realizar un estudio forestal fotogramétrico por parte de FAPATUX, la Subsecretaría Forestal y de la Fauna

¹¹³ La iniciativa fue promovida por el gobierno a través de FONAFE.

autoriza y aprueba un ciclo de corta de 17 años por concesión a favor de dicha empresa. Situaciones que motivaron la movilización de las comunidades junto a otras organizaciones sociales, sumando a sus demandas laborales de empleo, salarios, condiciones de trabajo, y un pago de derecho de monte a la comunidad, el cual no era un valor real de la materia prima y mucho menos pagado, la preocupación de los recursos naturales ante problemas de deforestación y mal manejo del bosque.

Así el 22 de marzo de 1980, aprovechando la visita anual que realizan representantes del gobierno federal a la Sierra Juárez, 13 comunidades formaron la Organización en Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ) para luchar en contra de la renovación de una concesión de 25 años en favor de la empresa FAPATUX que concluía en 1982. No obstante, a pesar de la movilización de 1979-1982 en Oaxaca y su integración de programas y planes de trabajo de desarrollo de la Sierra fuera de la concesión¹¹⁴ en colaboración con Universidades, en 1982 se renueva la concesión por parte del gobierno a FAPATUX, lo que motivó a que respondieran las organizaciones para interponer un recurso de amparo contra el decreto, aglutinando a las diversas comunidades de la Sierra Norte y Sierra Sur.

Mientras eso sucedía, en 1981 se crea la Unidad de Producción para Aprovechamiento forestal “Lic. José López Portillo”, con la cual se da por terminada la concesión a FAPATUX el 13 de octubre de 1981, e iniciando inmediatamente actividades la unidad el día 14 del mismo mes y año, Unidad formada por las Comunidades de Ixtlán y Xiacui, la cual estuvo trabajando con los recursos de las mismas comunidades hasta el año de 1988, en que se desintegra la Unidad quedando únicamente Ixtlán de Juárez.

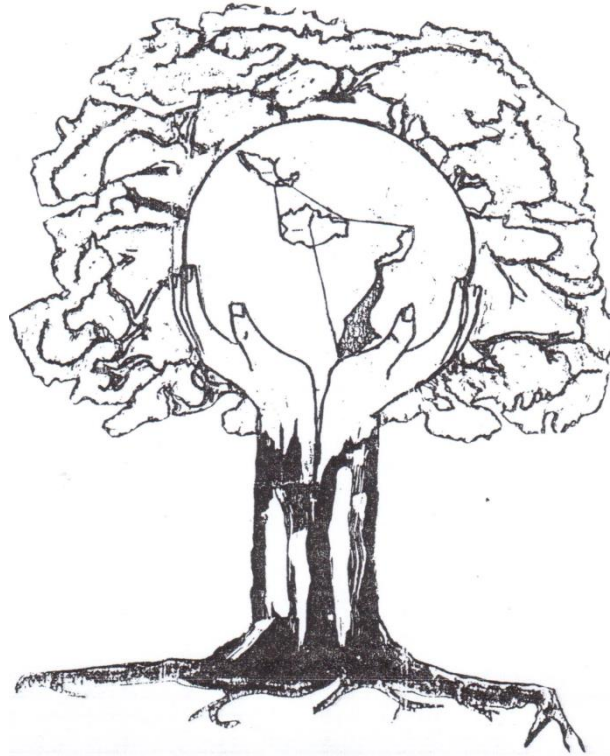
¹¹⁴ Para la integración de proyectos fuera de la concesión, resultó importante la colaboración de ODRENASIJ con las Universidades (Universidad Autónoma de Chapingo, Universidad Autónoma Metropolitana, Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bióticos, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Antropología e Historia), los proyectos incluyen, salud, educación, resolución de conflictos agrarios, industrias forestales y caminos rurales, entre otros.

“Acción que se favoreció en ese mismo año cuando la DGDF otorgaba concesiones de Servicios Técnicos Forestales a la Unión de Comunidades Forestales de Oaxaca (UCEFO), reestructurándose hacia el desarrollo a nivel regional e integrándose en una Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios (UCFAS) de Ixtlán, la cual además de generar empleos a nivel regional en el aprovechamiento forestal, se ha adentrado en el campo Agropecuario y de Servicios, impulsando el beneficio económico-social-ecológico” (Garcés, s/f)

Siendo esta el primer antecedente de Oc en la comunidad de Ixtlán, que ellos le denominaron empresa comunal o comunitaria, que aunque aún tenía control el gobierno, ya implicaba retomar aspectos o bases de la comunidad, administrativos, recursos naturales y técnicos, financieros, costumbres, políticos, organizativos, entre otros, todo para servir el financiamiento del desarrollo de la comunidad.

“En 1991 y 1992, la comunidad obtiene su concesión de los Servicios Técnicos Forestales e inicia un estudio de manejo integral para las próximas 10 anualidades. En 1993 concluye el Estudio de Manejo Integral Forestal, empieza la anualidad 1/10 e inicia el reforzamiento de la industria instalada, así como la formación de un centro de distribución de madera y productos en la Ciudad de México. En dicho año la Comunidad de Ixtlán de Juárez se conformaba por 354 comuneros, de donde la UCFAS generaba 210 empleos tanto permanentes y laborales” (Garcés, s/f)

Figura 15: Cosmovisión¹¹⁵ Comunitaria y Comunalidad de Ixtlán de Juárez, Oaxaca



Fuente: Ixtlán (s/f)

De todo lo anterior, podemos notar que se había empezado a gestar y construir una forma particular de trabajar los bosques, el manejo forestal comunitario, resultado de movimientos sociales de la comunidad y fuera de ella en contra de las concesiones y manejos estatales y privado-individuales. El resultado hasta aquí, fue producto de un proceso intenso de organización de la comunidad junto con el gobierno y la sociedad civil, quienes en parte buscaban el desarrollo equitativo de las comunidades (Chapela, 1999).

Sin embargo, durante la segunda mitad de la década de los ochenta y los primeros años de los noventa, hubo reajustes en las organizaciones sociales forestales. Debido a que los integrantes o representantes de las universidades no podían

¹¹⁵ El término cosmovisión es una adaptación del alemán *Weltanschauung* ("observar el mundo"), expresión acuñada por Wilhelm Dilthey (1914), miembro de la escuela de la hermenéutica, quien argumenta que la experiencia vital está fundada –no sólo intelectual, sino también emocional y moralmente- en el conjunto de principios que la sociedad y la cultura en la que se había formado.

permanecer de forma indefinida; y algunas organizaciones regionales como la Coordinadora para el Desarrollo Rural en la Zona Mixe (CODREMI), sufrieron crisis internas, desaparecieron y surgieron con otro nombre y otras actividades como la Asamblea de Autoridades Mixes (ASAM). Otras, como la ODRENASIJ, se disolvieron para que las comunidades enfrentaran las nuevas demandas del momento, ahora se trataba de establecer una *empresa comunal* que fuera económicamente viable, y que sirviera para financiar el desarrollo de la comunidad. Situación en la que podemos argumentar ya era una absoluta organización comunitaria, de acuerdo a nuestra construcción teórica de OCs en nuestro marco teórico. Junto con esto se estaba creando toda una serie de cambios y formas de organización particulares apegadas a lo comunal. Mientras se hacía un manejo privado (es decir, no público) de los bosques, se canalizaba buena parte del excedente económico a proyectos agrícolas, de saneamiento de pequeñas industrias rurales, que en su conjunto permitieran un mejoramiento sustancial de los niveles de vida de la población en cada comunidad.

La acción de las organizaciones sociales, de productores y de asesoría, permitió consolidar en Oaxaca, más que en otros estados de México, una opción de aprovechamiento forestal distinto a los sistemas privados individuales, pero bien diferenciado de los sistemas de silvicultura estatal. La silvicultura comunitaria de Oaxaca ya constituía a principios de los años noventa una verdadera opción, referida por Chapela (1999) como la tercera opción de uso de los recursos naturales, en donde las funciones de administración forestal que antes eran consideradas de asunto público, se privatizaron en las Unidades Comunales de Producción Forestal, pero al mismo tiempo, buena parte de los excedentes de la actividad silvícola se socializó mediante mecanismos de distribución de los beneficios a través de acciones de Desarrollo Comunitario.

Durante los primeros años de los noventa, el frente amplio de lucha contra el esquema estatal de explotación forestal se disolvió al desaparecer la coyuntura que propició la aglutinación de las comunidades (luchar contra las concesiones y manejo estatal y privado-individual del bosque), aunque algunas organizaciones

regionales permanecieron en atención a las demandas que aún tenían. No obstante, a raíz de la situación anterior varias comunidades forestales se reagruparon para formar uniones regionales, en la que la tarea principal era la consolidación de programas de desarrollo comunitario basados en el bosque. En estos años surgió la Unión Zapoteca-Chinanteca (UZACHI), la Unión Ixtlán-Etla (IXETO) y la Unión de Comunidades y Ejidos Forestales de Oaxaca (UCEFO), algunas de las comunidades forestales más grandes, constituyeron sus propios programas de silvicultura comunitaria, como fue el caso de San Pablo Macuiltianguis, los Pueblos Mancomunados, Ixtlán de Juárez y San Pedro el Alto. (Chapela, 1999), que motivó integrar otros proyectos comunitarios que privilegiaban el desarrollo de la comunidad.

Independiente de lo anterior, el manejo comunitario de los bosques aún requería el apoyo de equipos técnicos formados por profesionales de alguna organización civil formada, con un acuerdo de colaboración o por contrato con la organización productiva. La demanda de servicios de apoyo a los proyectos de silvicultura comunitaria, y el “adelgazamiento” que simultáneamente se ha dado del aparato gubernamental, han propiciado también que algunos empleados del sector público o académico se refuncionalicen y apoyen a la silvicultura comunitaria desde las organizaciones civiles. Como es el caso de Asesoría Técnica a las Comunidades Oaxaqueñas (ASETECO) que se forma con cuadros de la Subsecretaría Forestal y del Programa de Oaxaca del World Wildlife Fund-U.S. (WWF), con cuadros profesionales tomados del gobierno y de centros de investigación. Con todo lo anterior el nivel de eficacia y modernización logrado por los programas de silvicultura comunitaria, queda consolidado en los últimos años de los ochenta y principios de los noventa.

Para 1994 derivado del TLC las ventas de la empresa de la comunidad de Ixtlán en Oaxaca, bajaron 40%, en sus patios se acumulaba madera en rollo y madera aserrada. No obstante Oaxaca fue una de las pocas zonas forestales de México en donde los niveles de producción se mantuvieron. En Ixtlán se invirtieron 1.2

millones de dólares en la modernización de su aserradero y en una máquina para la fabricación de tableros (Alatorre, 2000).

En 1997 derivado del PRODEFOR, se generó un nuevo programa al desarrollo de comunidades forestales: el Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México (PROCYMAF), inicia operación en Oaxaca, en asistencia técnica, fortalecimiento institucional, y fortalecimiento de prestadores de servicios técnicos forestales para 256 comunidades forestales en Oaxaca (PROCYMAF, 2000), programa que hasta la actualidad sigue siendo beneficiaria la UCFAS de Ixtlán, de forma conjunta con otros proyectos no maderables que se tienen como es nuestro estudio de caso el ecoturismo.

Para el 2005, como alternativa de una integración y conformación vertical, la UCFAS expande su capacidad y crean una fábrica de muebles, la cual de inicio produce mobiliario escolar para atender la demanda de las escuelas públicas del Estado. Actualmente la UCFAS tiene como máxima autoridad la Asamblea de Comunereros.

9.3.2.3 Organizaciones Comunitarias de Ixtlán de Juárez Oaxaca, escenario de lo comunitario organizacional

Con respecto a todo lo anterior, aunado a su forma de vida, cultura, valores, cosmovisión, principios comunales y comunalidad se sustentan y consolidan las bases de la organización de la comunidad para crear organizaciones comunitarias, denominadas por ellos empresas comunales, para lograr el desarrollo de la comunidad, bajo los principios de *tener un mejor mañana para sus futuras generaciones* (Ixtlán, 2005).

Desde la década de los 50 a la fecha podemos observar en Ixtlán de Juárez una rica y confrontada experiencia comunitaria en proyectos productivos relacionados al sector forestal, *siendo el eje rector un manejo sustentable del bosque en articulación con sus conocimientos comunitarios ancestrales* (Ramos, 2014) junto a la participación activa de la comunidad y su convivencia con su naturaleza y territorio, como la existencia de una riqueza natural inconmensurable, aspectos

que se ven reflejados en las OCs que actualmente se encuentran operando. Referido por Ramos (2014) la Sierra Juárez es escenario de diversas formas de organización comunitaria, que se han convertido en formas novedosas y protagónicas como actores colectivos, para lograr desde sus inicios el manejo, aprovechamiento y conservación de su territorio y, recursos naturales, principalmente el forestal, aspectos que han aprovechado PROCYMAR y CONAFOR en el diseño de programa y proyectos que velan por una mayor participación de la comunidad en el manejo y conservación de los bosques.

En lo referente a la participación activa de la comunidad es de importante señalar lo referido por el F1:

“es necesario hacer mención que en todo este proceso todos los comuneros que han participado en diferentes formas en la vida activa de la Unidad y en base a diversas experiencias generadas durante todos estos años se ha tratado de mantener un ambiente de trabajo, tranquilidad social, y un deseo de progreso que permita vislumbrar un futuro promisorio, ya que el objetivo fundamental de la Unidad es el mejoramiento socio-económico y ecológico de nuestra comunidad”

“es necesario hacer un reconocimiento a todos los comuneros que ha participado, tanto fallecidos como existentes, que han luchado por dar algo mejor a las generaciones siguientes, ya que gracias a ellos se ha ido logrando el avance que tenemos actualmente. A quienes ya se fueron, tengámoslos siempre en nuestra memoria y quienes existimos, tratemos de hacer las cosas de la mejor manera posible”

Si bien, en Ixtlán las principales actividades productivas lo son con respecto al aprovechamiento del recurso maderero del bosque, actualmente derivado de los ingresos que se obtienen dichas actividades como de la tarea de la organización de comunidad por mejorar su desarrollo y bienestar de la misma, se ha implementado la organización de la comunidad para crear OCs con otras formas productivas y áreas diferentes, con el fin también de diversificar la producción forestal hacia los productos no madereros y los servicios ambientales, de lo cual

actualmente conforman y operan diversas empresas comunales como (ver figura 16):

- Servicios Técnicos Forestales
- Unión Forestal Santo Tomás de Ixtlán
- Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios
- Productora Comunal de Muebles Ixtlán Oaxaca
- Tienda Comunitaria Ixtleca
- Comunidad Agraria (gasolinera)
- Ecoturixtlán (ecoturismo)
- BENEFIX, (SOFOM, créditos otorgados)

Figura 16: Estructura de las Organizaciones Comunitarias en Ixtlán de Juárez Oaxaca



Fuente: Ixtlán, 2015

9.3.2.4 Antecedentes de Ecoturixtlán

Los antecedentes propios y particulares de la conformación de Ecoturixtlán tienen sus principios, bases y sustento a partir de todo el contexto histórico por el que vivió la comunidad de Ixtlán de Juárez en lo que respecta al manejo forestal comunitario. No obstante, en particular y de acuerdo a lo referido por C1 *“Ecoturixtlán surge el 10 de noviembre de 1996 creada por los propios comuneros preocupados por la conservación en el manejo sustentable de sus recursos naturales, y a raíz de un proyecto para difundir el valor biológico de los mismos, creando a la vez una fuente de empleo e ingresos económicos para reinvertir en sus bosques y ayudar a la economía familiar”*

C1, *“en esa fecha se consolida como una empresa ante la Asamblea General de Comuneros, nace a raíz de las propuestas –que antes ya estaban trabajando de forma muy simple o poco alcance- realizadas por un matrimonio de biólogos originarios de la comunidad y que estaban trabajando con el Fondo Mundial de la Naturaleza (WWF iniciales en inglés)”*

Asimismo de acuerdo a C2 *“surge para resolver los problemas de la tala y caza ilegal, vigilar y cuidar su bosque de la invasión de otras comunidades, derivado de ello surge la actividad ecoturística como iniciativa de biólogos profesionistas de la comunidad como medio instrumental o paliativo a sus problemas”*

Del proyecto que trabajaban los biólogos con la WWF, en particular referido a Conservación y Ecoturismo, se inician sólo con actividades de recorridos y campismo por las zonas de la comunidad que ellos ya habían establecido por donde se realizarían. El proyecto fue denominado Planeación de Ecoturismo, gestionado a través del Comisariado de Bienes Comunes, e implicaba financiamiento para el pago de los salarios de los guías, administrativos, operativos como un estudio de planeación comunitaria de ecoturismo, funcionando así hasta el 2001.

Para el 2001 y 2002, se designa en la AGC que el proyecto se trabajaría a través de Comités quienes le rendirían cuentas al Comisariado, conformándose el Comité

de Ecoturismo por 6 comuneros, quienes eran retribuidos con un pago otorgado por el Comisariado de Bienes Comunales. Sus funciones para ese entonces fueron un trabajo en equipo para adecuar el área en donde se establecerían las cabañas, se hacía desde limpieza del terreno, emparejar el terreno todo para darle forma a la zona. Asimismo buscar y gestionar recursos para que el proyecto continuara avanzando, en particular lo referente a cabañas. Para estas fechas, el 30 de noviembre de 2001, se lograron gestionar recursos económicos para las dos primeras cabañas a través del Instituto Nacional Indigenista (INI), hoy Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), así también en el 2002 se dispuso de apoyos económicos otorgados por el Banco Mundial para impulsar el crecimiento del ecoturismo en la región de la Sierra Juárez.

De acuerdo a C1 “en esos años era un trabajo rudo, donde todos los del comité trabajábamos y llevamos nuestro lonch, era hacer sepas, zanjas, para darle forma al área, limpieza de terrenos y bajar recursos del gobierno. En estos años los guías eran los mismos comuneros o habitantes, pero trabajan conforme había turistas y ellos les pagaban a veces, nosotros les hablábamos cuando llegaban personas de que necesitaban un guía e iban”.

En el 2003-2004, por acuerdo del Comisariado de Bienes Comunales se elimina el Comité y se designa sólo a una persona como coordinador o encargado de ecoturismo. Para esas fechas el encargado designado, quien fue uno por año y que habían pertenecido al comité inicial, sus funciones fueron crear una cabaña y el comedor, pero sin tener algún plan de trabajo a seguir o continuidad de lo considerado en el periodo de trabajo del comité. Situación que implicó hacer cabañas diferentes en lo que respecta al diseño y materiales de construcción, decisiones y acciones que las tomaba el CBC de forma individual, en ese periodo aún se continuaban brindando los servicios de recorridos y campismo conforme llegaban los turistas y personas que requerirían los servicios.

Al respecto C1 comenta “no había un plan formal, de hecho los diseños y materiales de construcción cambiaron, ya era cuestión de ellos, nosotros hicimos cabañas con adobe y ellos ya hicieron el comedor con piedra y concreto, cada

quién iba agregando algo como veían y pensaban, pero ya pierde la esencia, las ideas distaban de las de uno”.

“pero se pierde la esencia, los turistas quieren eso, salirse de lo cotidiano... estar tranquilo, como vive la comunidad... ya no se tiene cuidado de eso, por ejemplo en la construcción...”

Ya fue hasta el 2004, que se decidió por AGC que estuviera un administrador, y que a la fecha permanece dicha decisión, que se hiciera cargo del proyecto y que se tuvieran salarios asignados para los que colaboraban en el proyecto para evitar el pago de salarios a los guías por parte de los turistas, y también para que la administración no se concentrara en el Comisariado de Bienes Comunales. El administrador “A1” se decidió fuera de la comunidad, en ese periodo se construyeron otras cuatro cabañas dúplex, la recepción en el área de cabañas y el salón de usos múltiples denominado salón de capacitación ambiental en base a proyectos de financiamiento de CDI. En este año y con asesoría de un Contador que trabajaba con la WWF se decidió en AGC conformar la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada (SPR de RI), sociedad fiscal más conveniente de acuerdo a la asesoría del contador en relación con las actividades productivas realizadas, y para la gestión y financiamiento de recursos económicos por parte del CBC. En la división y designación de un administrador lo fue con la finalidad de tener un mejor control de los recursos y administración de los mismos por cada unidad productiva que en esas fechas se tenían en la comunidad, es decir, cada una reportara resultados y gestionara sus recursos de forma independiente para ponderar su buen desempeño y resultados, con pleno conocimiento del CBC, y éste último atendiera cuestiones particulares y agrarias y evitar la doble función.

Al administrador se le otorgó la facultad y libertad de que conformara su grupo de trabajo de la forma que considerara conveniente, siempre y cuando garantizará un buen manejo, resultados y atendiera los servicios que se demandaban, siendo el responsable del pago de sus salarios de su equipo de trabajo.

Como lo comenta C1 “la idea era de que cada quien trabajara de forma independiente, porque a veces se tenían vicios y no había control, por ejemplo con la solicitud de madera o muebles una a otra empresa se le pedía pero no se tenía un uso adecuado por no asignarle un costo y no lo valoraban, ahí había uso desmedido de recursos arrojando pérdidas”

Después del 2004 hasta la fecha se han tenido en Ecoturixtlán cinco administradores con diferentes profesiones como Licenciado en Administración de Empresas, Biólogo, Contador Público, quienes en promedio duraban un año en el cargo y renunciaban por motivos personales y en ocasiones por no dar resultados planteados por el CBS, sólo uno de ellos no era de la comunidad. La elección y contratación de los administradores se realiza a través del Consejo de Administración de Ecoturixtlán, que en ocasiones es por elecciones personales o de amistad con los seleccionados. El Consejo de Administración fue resultado de la AGC a partir del 2008 a la fecha, para apoyar y coordinar al administrador como representante del CBC, asimismo se constituye un Consejo de Vigilancia para auditar y revisar las funciones, resultados y operaciones económicas del administrador, ambos Consejos se integraban por comuneros con sistema de cargos¹¹⁶ y elegidos en AGC para un periodo de tres años, conformado cada uno por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales, quienes tienen una compensación económica cuando sesionan para asuntos relativos a Ecoturixtlán.

Desde 2005 a la fecha, se cuenta con apoyos económicos de CONAFOR para diversas actividades relacionadas al ecoturismo y cuidado del bosque, como cuidado o reconstrucción de senderos, cursos de capacitación –denominados seminarios de comunidad a comunidad- a otras comunidades del país elegidas por CONAFOR, seminarios que implican ofrecer hospedaje, alimentación, conferencias, materiales, transporte entre otros conceptos.

Actualmente dentro de los veinte años de operación de Ecoturixtlán, podemos ubicar en términos de la organización per se, sus formas de organización y su

¹¹⁶ El sistema de cargos, es la obligación y responsabilidad de desempeñar una actividad a la comunidad durante un tiempo determinado por formar parte de ella, es decir, por ser comunero.

entorno, diferentes racionalidades y tránsitos de las mismas por diversos factores, tanto internos como externos, de donde podemos puntualizar cambios en relación a los diversos administradores que han fungido en el cargo, con diferentes ideas, intereses, y percepciones de la organización y del ecoturismo, como las diferentes organizaciones de su contexto y/o entorno organizacional que influyen de forma directa o indirecta en su vida organizacional cotidiana, permeando la situación actual en la que se encuentra la organización y sus acciones futuras. Reconociendo un futuro bastante distante a su origen en tanto fines y principios comunitarios, que implican acciones ahora complejas para recuperar y reivindicar principalmente en términos de identidad y cultura comunitaria.

9.3.2.5 Análisis de datos y resultados en relación a nuestro objeto de estudio

De la información obtenida y el análisis de la misma en lo referente al estudio de caso, enfocando principalmente el objeto de nuestro estudio, racionalidad(es) en una organización comunitaria, podemos ubicar cuatro etapas durante los veinte años que actualmente registra la vida organizacional de Ecoturixtlán, en donde nos permite identificar y comprender la(s) racionalidad(es) en la organización comunitaria.

En relación a lo anterior, y a partir de la revisión documental, información recabada en las diversas entrevistas, observación participante y material fotográfico, para nuestro objetivo de investigación es pertinente la clasificación de cuatro etapas a través de las cuáles desde sus inicios a la fecha Ecoturixtlán ha transitado. Como primer etapa tenemos del año 1950-1995, periodo en el que se sustentan las bases, principios y formas de organización comunitaria, y se consolida la organización de la comunidad para su desarrollo comunitario, luchando de forma organizada para administrar y manejar sus bosques de forma autónoma, después de haber vivido las experiencias del manejo forestal estatal y privado-individual. La segunda etapa comprende de 1996-2003, donde se establece por acuerdo de la AGC formalizar la empresa comunal de ecoturismo y trabajar en forma de Comités integrados por los comuneros, a quienes se les designaba una compensación económica, responsabilizándolos de impulsar la construcción formal de la

organización de ecoturismo. Como tercera etapa se comprende del 2004-2012, periodo en el cuál se decide en AGC cambiar la forma de trabajo de Comités por un Administrador, que fungiría como responsable de la empresa comunal de ecoturismo en términos de conformar el equipo de trabajo, retribuirlos económicamente y seguir gestionando recursos a través del CBC en beneficio del crecimiento y manejo fructífero de la organización. Así como constituirse legalmente como Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada (SPR de RI) en atención a sus actividades productivas. Y finalmente una cuarta etapa del 2013 a la fecha en que la organización comunitaria se mantiene ya estable en su funcionamiento después de periodos de una alta rotación de administradores, que implicaba diversos cambios administrativos y de la forma de organización como el desarrollo productivo en general de la misma.

División realizada a partir de la comprensión histórica de la vida organizacional de Ecoturixtlán, derivado de la información y datos recopilados y analizados. E identificar periodos de modificaciones en tanto la organización per se, su forma de organización interna, su contexto o entorno organizacional, y los fines y principios que regulaban o fueron base para la toma de decisiones que marcaron la vida organizacional de Ecoturixtlán.

9.3.3 Racionalidades de la Organización Comunitaria de Ecoturismo y su entorno: Ecoturixtlán Shiaa Rua Via

A continuación se aborda cada una de las etapas de forma particular y específica atendiendo a los elementos que nos permiten comprender la organización per se, su forma de organización, su contexto o entorno organizacional y los principios o fines en los que sustentan su toma de decisiones, acciones y comportamientos, todos y cada uno de ellos que nos permiten analizar la(s) racionalidad(es) en Ecoturixtlán, en cada periodo. Así como comprender los factores o elementos por los cuáles se suscitan o modifican en cada etapa diferenciada.

9.3.3.1 Primera etapa (1950-1995). La organización de la comunidad para conformar OCs, antecedentes de la OCE

Este periodo es sustancial para las OCs, debido a que se crean y fortalecen las bases, principios, racionalidades –lógicas de acción- y formas de organización y estructuración comunitaria, consolidándose así la organización de la comunidad para su desarrollo comunitario, luchando de forma organizada para defender, administrar y manejar sus bosques de forma autónoma y comunitaria, después de haber vivido las experiencias del manejo forestal estatal y privado-individual.

9.3.3.1.1 La organización de la comunidad y sus primeras OCs

Considerando para este primer periodo a la *organización como proceso y estructuración* de la comunidad, no como unidad social aún; sino como una construcción social en respuesta a sus problemas y necesidades, es decir, su forma de trabajar a nivel de comunidad, su estructuración y funcionamiento surge a partir de los problemas, necesidades e intereses que la comunidad presentó derivado de la concesión de sus bosques a empresas privadas para su aprovechamiento forestal –en particular producción de pulpa de papel-, en donde sobresale la participación activa de la comunidad, al visualizar problemas no individuales sino pertenecientes a toda la comunidad para trabajar para su desarrollo integral (contexto histórico particular referido en apartados anteriores), donde su principal sustento es el bosque.

Aspectos reflejados en lo referido en las diversas entrevistas de los primeros fundadores, coordinadores de comités y antropólogos de la comunidad que vivieron dicho periodo:

C1 “...se planean proyectos asegurando respondan a los problemas y necesidades de la comunidad, definiendo los objetivos o fines que se pretenden alcanzar...”

“se consulta con todos los miembros de la comunidad... se busca un desarrollo comunitario integral con la producción forestal...mejorando la deforestación y degradación como mejorar condiciones laborales que se tenían con la empresa”

C1 *“la comunidad de Ixtlán cuenta con gran experiencia del manejo adecuado forestal, logrando un aprovechamiento sostenido que se refleja en un mejor nivel de vida, situación que se acredita con los diversos reconocimientos y premios otorgados por diversos organismos de gobierno como internacionales”.*

“con la UCFAS, se impulsa el beneficio social, ecológico y económico, antes sólo el económico por parte de la empresa”, **C1**.

La organización de la comunidad no sólo se visualizó a nivel local sino también regional:

(...) en 1979 y 1981, *“se organizaron en contra de la renovación de la concesión, y constituyeron junto con otras comunidades de la Sierra la Organización para la Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ)”* (Ramírez y Chapela, 1995:29).

En 1989 se constituye UZACHI, por comunidades que lucharon alrededor de veinte años junto con organizaciones sociales de la sociedad civil *por ganar un mayor control sobre sus recursos naturales(...), (...)*luchando organizadamente por tener un manejo más racional de sus bosques, y por desarrollar sus propias industrias (...) (Ramírez y Chapela, 1999).

El eje rector de la organización es la comunalidad, en tanto sus principios, forma de estructurarse, toma de decisiones y acciones presentes y futuras:

CO2 *“la lucha inicial de aspectos laborales, trascendió a una lucha por la comunidad, siendo la comunidad eje rector y central de todo, economía, educación, salud, desarrollo, etcétera”*

“...porque era ella quien en su unidad podía conseguir mejoras, incluso romper relaciones con la empresa concesionaria, y no solamente los trabajadores...”

De acuerdo a **C2** *“las comunidades en un inicio, en los 70s, exigían a la industria de FAPATUX que diera empleo preferentemente a comuneros de la zona para retener algo más de los beneficios de la explotación forestal”*

Martínez (1979) “descubrimos que el control de la dinámica social estaba en la comunidad y como tal, la tarea era explicar su funcionamiento de ésta y exponer su pensamiento, entender a su comportamiento con base en conceptos nuevos, y así propusimos el concepto de *comunalidad* para explicar el actuar y las razones que expone y ejerce una comunidad”.

“Así la *comunalidad*, implica la organización en forma y en esencia, un estilo y un ritmo para comprender y debatir; es el todo y las partes” (Martínez, s/f), en otras palabras como la integración de personas, designadas por su AGC, que les interesaba la lucha por lo forestal”.

Después de todo lo anterior, y como se analizó en el plano histórico, se conforman las primeras experiencias de OCs como unidades sociales, construidas socialmente (...), como lo argumentan Arellano y Cabrero (2003), y como lo refiere Montañó (2004), espacios sociales complejos (...):

FO1 y FO2, “Para 1981 y 1989, la lucha de las comunidades se centró en la consolidación de sus iniciativas propias de aprovechamiento de sus recursos naturales, se formaron las Unidades de Aprovechamiento Forestal Comunal (UCFAS).

Los fines principales de la organización de la comunidad como de sus OCs, lo son con fines preponderantemente sociales, como luchar por el desarrollo de la comunidad, generar empleos a la comunidad y un manejo sustentable de los recursos naturales, principalmente del bosque; que en algún momento podemos identificar lo último como fines ecológicos, o como lo refiere Leff (2103) ambientales.

El bosque, en tanto su defensa de propiedad, manejo y explotación, era elemento sustancial alrededor de la organización de la comunidad, principalmente por los servicios que presta como captador de agua para la agricultura, proveedor de leña, podería y carbón para beneficio humano, como por la extracción de madera con beneficio económico por su valor comercial. Y su importancia como elemento regenerador de la fertilidad de los suelos (Ramírez y Chapela, 1995:29).

De todo lo anterior se superpone como la principal actividad que realiza la comunidad el aprovechamiento forestal, y sólo una pequeña porción de la población está dedicada a la actividad agropecuaria (Montes y Ramírez, 1995).

Tabla 22: Características principales de la Organización de la Comunidad y sus Racionalidades

Categoría	Características	Dimensiones de Racionalidad(es)
Organización de la comunidad -como proceso o estructuración de la comunidad-	Sociedad de la que surge: a raíz de la lucha por la concesión de los bosques a la iniciativa privada y estatal, donde reclaman condiciones laborales y un manejo sustentable de los recursos forestales.	Eminentemente social, ecológico o ambiental y económico como último (sólo para su funcionalidad)
	Estructura social: Participación activa de toda la comunidad y para la comunidad, en la lucha por sus propiedades comunales	Racionalidad social y comunitaria
	Valores: solidaridad, cooperación, sustentabilidad, cuidado del bosque, alto compromiso ético y social-colectivo	Social, ante un desarrollo humano
	La producción se centraba en la conservación y aprovechamiento comunitario sustentable del bosque, extracción de madera, muebles, postería, entre otros.	Ambiental y ecológica
	Intereses de los sujetos: no se luchaba por objetivos o intereses individuales ni del CBC, se luchaba por y para toda la comunidad	Predomina el interés colectivo de la comunidad, respetando a la madre naturaleza,

Fuente: Elaboración propia

Hasta aquí tenemos la conformación de OCs productivas bajo el enfoque de manejo comunitario sustentable de los recursos naturales, que más que pensar en el mercado y la rentabilidad, lo sustancial fue para defender, luchar y proteger los

recursos naturales de propiedad comunal, principalmente el bosque; en principio siguiendo una economía de subsistencia para la comunidad, donde todo depende de todo y de todos.

9.3.3.1.2 Hacia la construcción de la forma de organización y estructuración de la organización a partir de la organización comunal-legal

En el interés de trabajar por el desarrollo integral de la comunidad, a partir de favorecer el manejo sustentable del bosque integrando de forma activa a la comunidad, las OCs a medida de su paso con el tiempo, como de sus objetivos y actividades emprenden una forma y estructura organizacional derivada y apegada de la organización legal del régimen de comunidad agraria, por la propiedad comunal de la tenencia de la tierra, la estructura comunal. Con algunas modificaciones en atención a la naturaleza de las actividades como la influencia de los diferentes actores organizacionales, conocimientos tradicionales y convivencia con nuevas tecnologías y organizaciones endógenas.

La organización de la comunidad, en términos legales por la tenencia comunal de la tierra que figura en Ixtlán de Juárez al constituirse como comunidad agraria, se apega a lo establecido en la Ley Agraria¹¹⁷:

con el artículo 98 que establece “El reconocimiento como comunidad a los núcleos agrarios deriva de los siguientes procedimientos:

para Ixtlán en particular la *fracción II*. “Un acto de jurisdicción voluntaria promovido por quienes guardan el estado comunal cuando no exista litigio en materia de posesión y propiedad comunal”

De la investigación documental en propiedad de la comunidad agraria, Ixtlán posee títulos de propiedad desde el año 1722, reconocidos por la Corona Española y, desde 1986 por Resolución Presidencial se le otorga “Reconocimiento y Titulación de Bienes Comunales”, conformada actualmente por 384 comuneros.

¹¹⁷ La última reforma de acuerdo a lo publicado en el Diraio Oficial de la Federación es el 09-04-2012, derivada de la Ley Agraria publicada en 1992.

Y en lo que respecta al sistema de usos y costumbres se tiene una estructura tradicional de organización y gobierno comunitario, referidos a cargos y tequios, reconocidos por la Ley de Derechos y Cultura Indígena del Gobierno del Estado de Oaxaca en 1997.

En donde se establece como: *cargo* el eje de la vida comunal, siendo cargos comunales, Comisariado de Bienes Comunales, Consejo de Vigilancia, Comisión Asesora, entre otros; desde 1999¹¹⁸ a dichos cargos se les asigna un estímulo económico como reconocimiento a su labor; y *tequio*, que forma parte de la tradición organizativa vigente, con adaptaciones a las condiciones actuales, persigue el beneficio social colectivo, se tienen tequios comunales: trabajos forestales, limpieza de caminos, podas, desbroce, control de incendios etc.

También alguna forma derivada del tequio como lo comenta **C1** es la “gozona”, forma de trabajo comunitario y entre familias, que es fuente importante de unión, integración, ayuda mutua y confianza a nivel relacional, o como teóricos le llaman fuente de capital social (Coleman y Putnam, 1995; Newton, 1997).

Ahora bien en afán de explorar y conocer la forma de organización siguiendo lo señalado por Heydebrand (1999) en atención a las variables estructurales que la determinan, tenemos que derivado de la Ley Agraria actualmente vigente¹¹⁹, la administración y control de la comunidad agraria se rige por los siguientes órganos y autoridades internas:

- I. La Asamblea General de Comuneros (AGC)
- II. El Comisariado de Bienes Comunales (CBC): y
- III. El Consejo de Vigilancia (CV)

Siendo la AGC la máxima autoridad integrada por todos los comuneros en pleno goce de sus derechos, y con sus obligaciones de asistir a las asambleas que se convoquen legalmente. La AGC podrá fijar sanciones económicas dentro de los

¹¹⁸ Revisar la Ley respectiva para conocer los otros cargos, asimismo es importante señalar que antes de 1999 los cargos eran ejecutados tradicionalmente sin percepción alguna.

¹¹⁹ En todo lo referente a las comunidades se comprende en el capítulo v de la citada Ley.

límites señalados en el estatuto comunal o reglamento interior, para quienes, sin causa justificada, no cumplan con esta obligación.

El CBC como órgano de representación y gestión administrativa de la AGC en términos de lo que se establezca el estatuto comunal y la costumbre; asimismo es el responsable de ejecutar los acuerdos de la AGC. Está constituido por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, propietarios y suplentes; quienes serán electos por mayoría de votos en Asamblea General Extraordinaria y para cumplir un cargo de tres años.

Y el CV, constituido por tres miembros propietarios y tres suplentes, que desempeñan los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero respectivamente, nombrados por la Asamblea General para cumplir sus funciones en la modalidad de cargos por tres años.

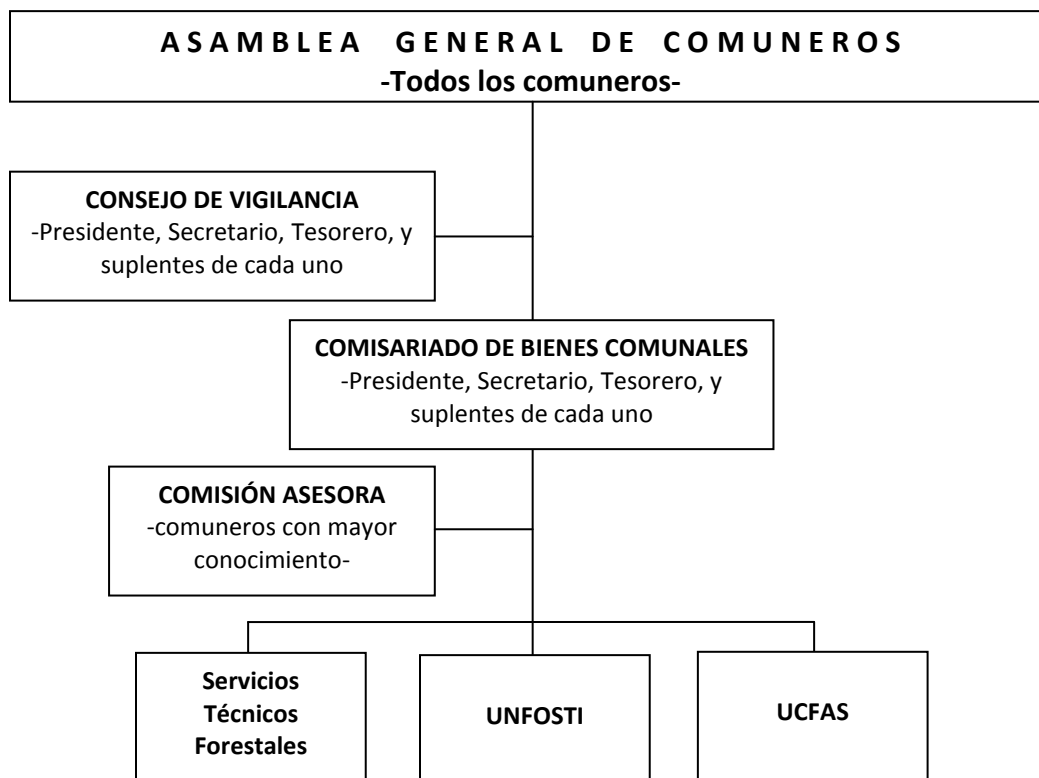
Sobresaltando el nivel de exigencia y la estricta ejecución de todo lo establecido en su Estatuto Comunal, documento legal de la comunidad en donde se establecen las normas creadas colectivamente, con modificaciones por los cambios actuales de la vida comunitaria.

Todo lo anterior en términos de propiedad y control de los medios de producción de acuerdo a lo señalado por Heydebrand (1999). No obstante, aunado a las actividades productivas y fines de desarrollo comunitario integral de la comunidad, cuestión que se contempla como control de trabajo, en términos de autoridad, coordinación y control administrativo, la organización legal fue modificada y adaptada ligeramente en términos productivos a las condiciones de la comunidad y con previo acuerdo de la AGC, como se ilustra en la figura 17.

Así el CBC además de sus funciones y cuestiones legales agrarias establecidas en la citada ley, representa y gestiona administrativamente a la comunidad y a sus organizaciones comunitarias. Por su parte el CV supervisa las acciones del CBC y de las organizaciones comunitarias productivas, para que se ajusten a la ley, a los acuerdos de Asamblea y al Estatuto Comunal, además de sus funciones agrarias de recorrer el bosque para controlar problemas de linderos y actividades ilegales.

Y la Comisión Asesora integrada por 20 comuneros activos y con mayor experiencia en la comunidad analiza los problemas, propuestas, situaciones y sugiere alternativas de solución en relación al funcionamiento y gestión administrativa de las organizaciones productivas, con el fin de fortalecer y apoyar el proceso de toma de decisiones que se validan en Asamblea.

Figura 17: Forma de Organización Comunal-Legal de la comunidad



Fuente. Elaboración propia en base a Ixtlán (2015)

Asimismo es importante señalar que ante la evaluación constante de la administración y funcionamiento de las organizaciones comunitarias, como responder a las situaciones contextuales que enfrentan existen diversos cambios en su forma de organizarse y estructurarse¹²⁰.

Todo lo anterior y de acuerdo a lo comentado en las entrevistas, tenemos:

¹²⁰ Actualmente se han creado otras empresas u organizaciones productivas, y algunas han cerrado operaciones temporalmente; asimismo se ha optado por designar directivos en cada una de ellas con dependencia a las formas de sociedades legales que implica generar Consejos de Administración y Vigilancia a cada una de ellas.

El predio de la comunidad de Ixtlán de Juárez es de propiedad comunal, pertenece a 384 comuneros con todos sus derechos legales reconocidos y representados por el CBC y el Consejo de Vigilancia con resolución presidencial en 1986. El permisionario del aprovechamiento forestal es el presidente del CBC, en representación de los comuneros con derechos agrarios reconocidos por la comunidad de Ixtlán de Juárez, (UCFAS, 1992).

El aprovechamiento forestal comercial dentro de la UZACHI, está regulado formalmente en su totalidad, y existen mecanismos eficaces de control y vigilancia. Por medio de los CV y en parte por el Consejo de Administración, así mismo como el control de los recursos naturales dentro de la comunidad se refiere también en las formas de regulación de los trabajos diarios en el monte (Ramírez y Chapela, 1995). Sobre los aprovechamientos del bosque, tanto formales como no-formales, los regulaba la comunidad a través de la forma de organización que ella establecía.

Siguiendo aún a Heydebrand (1989) respecto a las variables estructurales que implican la forma de organización en la que se estructura la acción organizacional, para nuestro caso las OCs y la comunidad en general son:

Como objeto del trabajo, que implica los objetivos, giro y actividades de las OCs, en relación a la información analizada tenemos, que predominan los intereses y beneficios sociales y ecológicos, y posteriormente lo económico, éste último como el medio y los otros como fines.

C3 “la comunidad de Ixtlán se caracteriza por el preponderante aprovechamiento forestal, con un manejo comunitario sustentable..., nuestro sustento es el bosque”

Según la CDI, la comunidad indígena de Ixtlán de Juárez ha tenido una vocación histórica proveniente de nuestros antepasados zapotecas para la preservación de nuestros recursos naturales, particularmente los bosques y el agua. Esto ha sido reconocido con la certificación y el premio al mérito por el manejo forestal 2000 otorgado por la SEMARNAT, la certificación FSC y el premio a la tierra otorgado por la WWF en el 2002.

C1 “...cuando se crea la UCFAS Ixtlán, además de generar empleos a nivel regional en el aprovechamiento forestal, se ha adentrado en el campo Agropecuario y de Servicios, para un menor manejo forestal de forma sustentable”

C3 “con la creación de IXCAXIT y la transferencia a las comunidades, se logra una transferencia administrativa y económica, y se lucha por un beneficio social-económico”

Otra imagen donde se ilustra que el bosque es fuente de armonía para todos, de lo contrario genera lucha y ponemos en duda nuestra existencia (imagen de todos los animales)

En relación a la división del trabajo, que comprende, la naturaleza de las actividades, división, ocupación y estructura administrativa, para este periodo la comunidad ya había acumulado gran experiencia en diferentes actividades, aspectos que propiciaron modificar la organización legal de la comunidad por cuestiones administrativas sin ninguna repercusión, como se ha registrado de la información obtenida:

C1 “...además del aprovechamiento forestal, se ha adentrado al campo Agropecuario y de Servicios”

C3 “...se inicia el estudio de manejo forestal integral para las próximas 10 anualidades, con su concesión a la comunidad de Servicios Técnicos Forestales”

C2 “...en la conclusión del estudio de Manejo Integral Forestal, con la primer anualidad se inicia el reforzamiento de su industria instalada así como la formación de un centro de distribución de madera en la ciudad de México”

C1...con la creación de IXCAXIT y transferencia a las comunidades, se logra una transferencia administrativa y, económica... **C1**

Como medios de trabajo, en términos de su producción se tuvo una conjunción de conocimientos y técnicas ancestrales con modernas, como se señala a continuación:

En este periodo se tiene un uso tradicional del bosque, a partir del siglo XVIII y XIX, por parte de los grupos Zapotecos y Chinantecos desde antes de la época colonial, como (Ramírez y Chapela, 1995): 1) técnicas de aprovechamiento de maderas para la construcción, donde se seleccionan las especies más adecuadas, la fecha en que se debe cortar la madera, y la forma de trabajarla; y cómo trazar y mantener veredas para que transiten las yuntas con producto del monte; 2) técnicas de aprovechamiento del acahual, para saber métodos y tiempos para cultivo y especies; 3) técnicas de producción de carbón, conocimientos para saber las especie de árboles más adecuadas, como seleccionar los mejores sitios para establecer hornos, tiempos y método de horneado; 4) técnicas de elaboración de muebles, la carpintería rústica es una actividad tradicional.

Las técnicas tradicionales descritas en el apartado anterior, se siguen empleando en la actualidad, pero para *la explotación forestal industrial, se necesita de un nivel de organización mayor que requiere la aplicación de las anteriores técnicas*. Las comunidades de la UZACHI, a lo largo de las décadas de lucha por controlar el aprovechamiento de sus bosques, tierras y aguas, *han constituido sus propias empresas madereras*.

La gran riqueza de recursos naturales presentes, así como la naturaleza de sus habitantes desde tiempos lejanos –aún antes de los intentos de conquista que emprendieron los aztecas- se combinaron con un importante acervo de sabiduría en el manejo y uso de los recursos naturales, a lo largo del desarrollo de la comunidad (Ramírez y Chapela, 1995:34).

F1 “los primeros habitantes dejaron huella (...), y al paso de los siglos las culturas locales han desarrollado un gran cúmulo de conocimientos como resultado de amplias interacciones con su ambiente, creando así un modos vivendi, más íntimamente ligado con la naturaleza, quienes manifiestan en sus fiestas, tradiciones y en sus actividades productivas.

El estudio más reciente del uso y manejo de los recursos naturales, consiste en el Estudio de Manejo Integral Forestal para el aprovechamiento forestal, ahora en

manos de la misma comunidad en la estructura de los Servicios Técnicos Forestales dependiente del Comisariado de Bienes Comunales (Ramírez y Chapela, 1995).

El Programa de Manejo Forestal para el predio de la comunidad de Ixtlán de Juárez Oaxaca, (*diseño, construcción y aplicación*), representa entonces, el *elemento rector y la herramienta básica para el manejo de 12,425.05ha* de bosque de clima templado, orientado a la producción maderable persistente, al mismo tiempo que genera opciones para asegurar la *conservación, protección, recuperación, aprovechamiento y fomento*; bajo los regímenes de manejo silvícola, económica, social y ecológicamente sustentables de los recursos forestales (Montes y Ramírez, 1995).

El plan de Manejo debe ejecutarse por la Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal (UCODEFO) de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, en coordinación con la cabeza del sector Agropecuario y Forestal, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), a través del Distrito de Desarrollo Rural No. 5 “Sierra Juárez”, los titulares del aprovechamiento forestal, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y otros sectores involucrados con el uso de los recursos forestales¹²¹ (Montes y Ramírez, 1995).

La UZACHI ha manejado algunas experiencias exitosas sobre problemas de diversidad y reducción de las existencias comerciales de madera. Una acción es realizar estudios fotogramétricos detallados para aumentar la superficie arbolada. Donde se analiza que dichos incrementos lo son por el hecho de que las comunidades han aprovechado *sus formas tradicionales de autoridad y toma de decisiones, para eliminar el uso agrícola de terrenos que tienen mejor potencial*

¹²¹ Revisar Montes y Ramírez, 1995, para conocer las diversas actividades, formas y responsabilidades de las instancias responsables de la implementación del Programa de Manejo Forestal.

*forestal, dejándolos que se generen de manera natural*¹²² (Ramírez y Chapela, 1995:32).

Sin embargo, para que experiencias como las anteriores puedan desarrollar todo su potencial, se requerirá sin duda de un marco jurídico e institucional adecuado, que sean compatibles e impulsen a las empresas comunales. Además se requiere el *respaldo decidido a las formas de administración comunal y ejidal* de los recursos económicos. Es decir, *se requieren mecanismos financieros adecuados a las condiciones (...)* (Ramírez y Chapela, 1995:33).

De todo lo anterior y ante la renovación de equipos e infraestructuras en las OCs creadas, se registra que cuentan con infraestructura y equipo básico para el funcionamiento y ejecución de sus actividades, no obstante es necesaria la reinversión, renovación y actualización de tecnología en diferentes áreas.

En lo referente al tamaño de la fuerza de trabajo, como los aspectos de la estructura de los trabajadores tenemos lo siguiente:

Actualmente la comunidad agraria está conformada por 384 comuneros con pleno goce de sus derechos (Ixtlán, 2015).

Durante la concesión a FAPATUX, los comuneros tuvieron la participación directa en las operaciones de elaboración y arrime, adquiriendo experiencia en el manejo del equipo utilizado para estas áreas (Montes y Ramírez, 1995).

Desde 1981 con la conformación de la Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal “Lic. José López Portillo”, los comuneros experimentan la participación directa en la administración de su empresa forestal (UCODEFO, 1992). En 1989 el sector forestal de la unidad de producción generaba 250 empleos¹²³, en las siguientes actividades (Montes y Ramírez, 1995):

¹²² El resultado obtenido de usar formas tradicionales de regulación del uso del suelo, es 11 veces mayor que los que han logrado con los programa de reforestación. Se ha reestablecido las superficies trabajadas, regeneración de bosques (...) (Ramírez y Chapela, 1995:32).

¹²³ Es necesario hacer un estudio preciso actualmente, debido a que en el estudio del 2010 de Acosta et. al, se registran de forma conjunta por todas las organizaciones comunitarias el empleo de 180 trabajadores.

Tabla 23: Número de empleos generados por la UCFAS

Actividades	No. de empleos
Corte, arrime y descarga	135
Apertura y mantenimiento de caminos	35
Aserradero	65
Administración	13
	Total 250

Fuente: Montes y Ramírez (1995)

C1 “Se hace mención que en todo este proceso, todos los comuneros que han participado en diferentes formas en la vida activa de la unidad y en base a diversas experiencias generadas durante todos estos años, se ha tratado de mantener un ambiente de trabajo, tranquilidad social, y un deseo de progreso que permita vislumbrar un futuro promisorio, ya que el objetivo fundamental de la Unidad es el mejoramiento socio-económico y ecológico de nuestra comunidad”

“Es necesario hacer un reconocimiento a todos los comuneros que han participado, tanto fallecidos como existentes, que han luchado por dar algo mejor a las generaciones siguientes, ya que gracias a ellos se ha ido logrando el avance que tenemos actualmente”

Finalmente y de acuerdo al estudio realizado por Acosta et. al., (2010) es importante abordar que en general las organizaciones productivas comunitarias a la fecha emplean aproximadamente a 180 trabajadores, donde alrededor del 50% no son comuneros y aproximadamente el 40% de los trabajos son temporales. De donde el reparto de utilidades, de acuerdo a lo abordado por Acosta et. al., (2010), derivado de las ganancias obtenidas, son de carácter preponderantemente social, reflejada en mejorar la calidad de vida de los comuneros y ciudadanos de Ixtlán¹²⁴,

¹²⁴ Son ciudadanos los habitantes de la comunidad pero que no forman parte del padrón comunal.

y otras comunidades vecinas, así como la reinversión en otras áreas de acuerdo a la decisión de la AGC, como se ilustra en la siguiente gráfica, donde los ingresos son obtenidos de la actividad forestal productiva tanto maderable y no maderable.

Figura 18: Reparto de Utilidades de las OCs productivas de Ixtlán



Fuente: Acosta et. al. (2010:7)

9.3.3.1.2.1 La estructuración simple de la organización de la comunidad y de las OCs

Por otra parte, al comprender hasta aquí de forma parcial el funcionamiento de la organización de la comunidad y, en particular de las OCs de Ixtlán de Juárez, como la coordinación de su trabajo, actividades, las partes organizacionales y sus relaciones entre ellas, podemos caracterizar la estructuración de las organizaciones en relación a la taxonomía propuesta por Mintzberg (2002). Donde es importante indicar que son configuraciones ideales para comprender la realidad, por lo tanto no deben ser estados o estructuraciones puras, ni se deben cumplir todas y cada una de las características que las comprenden, por lo

contrario se ajustan de forma parcial a alguna configuración para comprender en parte su realidad organizacional.

En este orden de ideas y recuperando lo referido en las anteriores líneas sobre la información analizada de nuestros instrumentos de investigación utilizados, para este periodo tenemos presente la *configuración estructural simple* de la taxonomía de Mintzberg (2002). Esta se caracteriza, en el caso de Ixtlán de Juárez, bajo los siguientes marcos (ver esquema 2, y relacionar con la representación gráfica de la estructura simple de Mintzberg):

1. Se tiene una supervisión directa por parte del CBC a las organizaciones productivas, conservando el control mediante la estructuración y organización comunal. La supervisión es constante también por el CV, existe la obligación a rendir informes periódicamente ante el CBC y AGC (anuales). En algunos casos manifestaron algunos informantes que los cuidan todo el tiempo, A1 "... como administrador o coordinador no te dejan libre, siempre te cuidan casi siempre, qué a donde van, por qué van, quiénes van...", A3 "...llegan a un grado de hostigarte por todos lados..."
2. El directivo o coordinador del comité de cada proyecto productivo u organización comunitaria no tiene libertad para la toma de decisiones estratégicas, sólo sobre las decisiones rutinarias o programadas, estas son descendentes y se centralizan tanto en la AGC, en el CBC o bien en la Comisión Asesora, que en ocasiones no tienen conocimiento claro y definido de sus funciones a realizar, pero que luchan por su centralización en las mismas. Caso de ello se visualiza en la asignación de salarios, formación del equipo de trabajo, formas de trabajo, entre otras, como lo refiere A3 "...no te dejan decidir, ... a veces todo depende del CBC y ya no pasa a la AGC, o bien hay que pedir autorización y visto bueno ante el CA"
3. El ápice estratégico es la parte fundamental, lo conforma el CBC, el CA, CV y como máxima autoridad la AGC, quien al tener una estructura estricta de control apegada a sus reglamentos, leyes y Estatuto Comunal, se mantiene un alto grado de control y trabajo administrativo, asimismo los

comuneros en su vida en comunidad son vigilantes de lo que sucede alrededor de las OCs al ser ellos los propietarios. Siendo el CBC y la AGC los responsables del funcionamiento y cumplimiento efectivo de la organización para entregar buenos resultados o satisfacer los intereses de los comuneros, propietarios de las OCs. Como lo refiere **CO1** “como comuneros debemos ir a AGC y cuestionar cuando las cosas andan mal... a veces vemos desde aquí afuera de la organización malos manejos y los referimos en AGC”.

4. Como factores de contingencia podemos referir que se tiene implicación de forma directa e indirecta al ser en este periodo una organización joven, aún pequeña en cada proyecto productivo, los conocimientos técnicos utilizados son poco sofisticados, su entorno organizacional en mayor parte es político y legal, donde las OCs se vinculan e interaccionan en términos de gestión de recursos financieros en mayor medida.
5. Conforme el tiempo e interacción con el contexto o entorno organizacional, en las OCs existe poca especialización, son los primeros años de vida, había conocimientos generales de las actividades en cada organización conformada. Contexto en el cual sobresale la escasa preparación de los trabajadores y comuneros, como poca formalización en la organización, predomina un alto índice de informalidad, tanto en la ejecución de actividades como en la comunicación, pero con poca libertad de acción. Los coordinadores y/o encargados de los proyectos que fungieron inicialmente se elegían en AGC en aquellos comuneros que se les reconocía mayor conocimiento y habilidades de gestión hacia el exterior, que conocían en parte y en general las actividades forestales. Si bien hubo planes de manejo forestal, para las OCs en términos gerenciales y administrativos no existía plan alguno, pero sí responsabilidades y encomendaciones precisas.

Es preciso señalar que si bien aquí en términos organizacionales caracterizamos una configuración de estructuración, debemos precisar que la misma en sí no fue pensada o tomada conscientemente por los actores, es un producto de las decisiones, actividades y naturaleza de las actividades de la organización de la

comunidad y que hoy la podemos caracterizar en tales términos. Algunas características en este periodo se ajustan y responden a la *estructura simple* configurada por Mintzberg (2002), no la podemos ubicar de forma lineal y absoluta, en ella se entremezclan diversos aspectos que la hacen compleja y ambigua; aspectos relacionados con su interacción con su contexto o entorno organizacional que se aborda en el siguiente apartado.

Tabla 24: Características de la Forma de Organización y Estructuración Simple, en el marco de sus Racionalidades

Categoría	Variables estructurales	Dimensiones de Racionalidad(es)
Forma de Organización: proceso en que se realiza o estructura la acción organizacional	Objeto del trabajo: manejo forestal integral y sustentable en beneficio del desarrollo comunitario integral en lo social-económico-ecológico; diversificación de actividades tanto en el aprovechamiento forestal comunitario y sustentable, agropecuario y de servicios. Se crea un centro de distribución de madera	Eminentemente social, colectivo y comunitario. Ecológica, ambiental y económica.
	División del trabajo: administrativa, operativa, económica, de control y vigilancia, con una participación activa de la comunidad, así como siguiendo tradiciones y costumbres, en las formas de organización en la modalidad de cargos y tequios; como resultado de otras formas de organización con otras comunidades, las uniones. Y OCs propias de la comunidad para el aprovechamiento forestal.	Económica y social
	Medios de trabajo (producción): conocimientos tradicionales en el manejo forestal y preservación de los recursos naturales, como la integración de Estudios de Manejo Integral del Bosque en principios de sustentabilidad con nuevas tecnologías y organizaciones endógenas.	Social, ecológica y ambiental
	Tamaño de la fuerza de trabajo: se generan empleos a nivel regional y en la comunidad principalmente a comuneros, actualmente son 384. Existen cargos, actualmente con estímulos económicos, y tequios o la gozona. La ocupación	Social

	en su mayoría son campesinos, con un bajo porcentaje de comerciantes, maestros, profesionistas y burócratas o servidores públicos	
	Control del trabajo: apegada a los órganos internos y administrativos de la comunidad agraria, AGC, CBC, CV, CoA, CA, entre otros. Formas tradicionales de autoridad y toma de decisiones	Social y comunitaria
	Propiedad y control: propiedad comunal, organización lega del régimen de comunidad agraria. como sistema de usos y costumbres en la tradición de organización y gobierno	Social y comunitaria
Configuración estructural simple	Supervisión directa por parte del CBC a los proyectos productivos, así como del CV, el CoA y la AGC. No hay tanta libertad de toma de decisiones, estas se toman en AGC por medios democráticos, honestidad, igualdad y solidaridad. La parte fundamental es la AGC, el CBC, el CV, la CoA. Pocos conocimientos sofisticados, es una organización joven, con conocimientos generales aún	Social por cuidar los intereses y beneficios de la comunidad, sobresalen los principios, valores y prácticas democráticas, de igualdad, ayuda mutua, solidaridad y cooperación

Fuente: Elaboración Propia

9.3.3.1.3 Contexto o entorno organizacional de la organización de la comunidad, y en sus inicios de las OCs

En este periodo y en el afán de que la organización de la comunidad como las OCs conformadas en esta etapa cumplieran con sus objetivos, tenían que atender a diversas condiciones internas y externas a la comunidad, aspectos que de forma directa e indirecta contribuyeron a la vida organizacional cotidiana de la comunidad y de las OCs. Situaciones reflejadas en su adaptación continua, confrontación y respuesta a su contexto o entorno organizacional en la forma y estructura de su organización y, en cuanto las apropiaron e interiorizaron los

actores o miembros de la comunidad en general, como los directivos o representantes de los órganos o autoridades internas de la misma.

Siguiendo a lo expuesto por Hall (1973) y Shirley (citado en Hall, 1973), el contexto o entorno organizacional son la diversidad de condiciones o aspectos que influyen en la organización en diferentes niveles y direcciones, de los cuáles no podemos evitar al estar inmersos en él. Y por lo referido por Crozier y Friedberg (1990) existen hasta cuando los actores de la organización las apropian e interiorizan, y son reflejadas en relación a sus tareas, objetivos y funcionamiento en general. El papel del contexto o entorno organizacional influye en el crecimiento, desarrollo y estructuración de las organizaciones.

Por lo tanto, para esta etapa y sin seguir un orden específico se tienen las siguientes condiciones o aspectos internos y externos que influyeron tanto de forma positiva como negativa en la organización, es decir un medio pertinente (Crozier y Friedberg, 1990), en la organización:

-La Revolución de 1910-1917 estableció derechos constitucionales de propiedad de las comunidades indígenas o campesinas sobre sus territorios, incluyendo los bosques y suelos (Chapela, 1999:106) y la Ley de la Reforma Agraria.

-La estructura agraria de México no permite que el gobierno sea propietario de enormes extensiones de bosques, ni que pueda simplemente cortarlos para convertirlos en divisas (Chapela, 1999) y la Ley Agraria.

-...los recursos forestales empezaron a tener una gran demanda después de la Segunda Guerra Mundial, dado que México estaba importando grandes cantidades de celulosa y papel **FO1**

-se establece una veda total que afectó a Oaxaca, inclusive las tradicionales actividades de producción de carbón, extracción de postes y vigas y producción de tablas para uso doméstico fueron prohibidas **FO1**

-en 1954 se creó el Grupo Fábricas de Papel Tuxtepec (FAPATUX S.A.) que buscaba reducir las crecientes importaciones de papel y celulosa **C1**

-en 1956 por decreto presidencial se otorga a ese grupo la concesión de una gran cantidad del bosque mediante la suspensión parcial del decreto de veda en la zona de Oaxaca (Lara, 1990)

-se lucha ante FAPATUX como empresa beneficiadora de la concesión del bosque, quien no respetó las condiciones laborales demandadas, ni realizó los pagos de monte respectivos, ni tenía un uso o manejo sustentable del bosque. Como contra el gobierno por sus decretos de veda y al favorecer la concesión a FAPATUX, que nos estaban afectando **C1**

Estas condiciones fueron ejes rectores en diversos sentidos y niveles, que permearon y empoderaron a la comunidad a organizarse en diferentes formas, como con otras organizaciones sociales y en conformar sus OCs. En extractos de comentarios e información analizada tenemos:

-ante la situación de los decretos de veda como la incertidumbre ante la propiedad de los bosques, motivó a que los primeros jóvenes de la comunidad que habían salido a estudiar a las universidades, regresaron conociendo leyes, economía y sociología y se manifestaron con un paro de los cortadores de madera, que reunió a 14 comunidades con demandas de tipo laboral...(Chapela,1999:107).

-en 1980 ante el aprovechamiento de la visita de representantes del gobierno federal a la Sierra de Juárez, 13 comunidades formaron la ODRENASIJ para pedir al gobierno federal la restitución de sus derechos sobre los bosques y para desarrollar una estrategia de buen manejo de recursos (Chapela, 1999:107)

-ante la necesidad de la comunidad en sus demandas de la concesión como para integrar su estrategia de buen manejo, se solicitó apoyo a las Universidades en materia jurídica, comunicación, silvicultura y uso de suelo. Recibiendo apoyo de estudiantes y egresados de las Universidades como: Chapingo, UNAM, UAM, INIREB y ENAH (Chapela, 1999:107).

-a nivel regional se formaron otras organizaciones en defensa de los recursos naturales, como la CODREMI, y la UCIZONI... que planteaban era posible que se

desarrollaran nuevas relaciones de producción, más allá de esquemas de manejo individual-privado o manejo estatal de los bosques (Chapela, 1999:108).

-ante la lucha de alrededor de 20 años por defender y ganar un mayor control sobre sus recursos naturales, la comunidad se integró con otras comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca para conformar la Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapotecas-Chinanteca (UZACHI), donde la comunidad representaba ciertas actividades y funciones en conjunto con las demás, **F1**

-se establece en la comunidad por parte de FAPATUX y derivado de algunas demandas a esta empresa, un aserradero denominado IXCAXIT, integrada por Ixtlán, Capulalepam, Xiacui y la Trinidad, sin que pertenezca de forma directa a las comunidades, **C1**

-los primeros años de los noventa tanto las universidades con sus representantes, como algunas organizaciones regionales de las comunidades se empezaron a desintegrar, resurgiendo algunas otras **FO1**

-se crea la Unidad de Producción para Aprovechamiento Forestal “Lic. José López Portillo”, formada por las comunidades: Ixtlán y Xiacui, pero en años posteriores se retira Xiacui y se queda sólo Ixtlán. Reestructurándose en términos de desarrollo, a nivel regional, e integrándose en una Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán, adentrándose en el campo agropecuario y de servicios. La Unidad se consolida e inicia e inicia sus gestiones con sus propios Servicios Técnicos Forestales **C1**

-ante su propuesta sustentable del manejo forestal a petición de su concesión, se tuvo que realizar el Estudio de Manejo Integral Forestal para el aprovechamiento forestal, ahora en manos de la misma comunidad en la estructura de los Servicios Técnicos Forestales dependiente del Comisariado de Bienes Comunales. El estudio fue realizado por una empresa particular en 1992, mismo que se remite al análisis detallado de diversos aspectos de la Ley Forestal de 1986, y a la Ley General del Equilibrio Ecológico (Ramírez y Chapela, 1995:34).

- la propiedad comunal¹²⁵ pertenece a 384 comuneros con todos sus derechos legales reconocidos y representados por el CBC y de acuerdo a la resolución presidencial en 1986; donde su protección es acordada tradicionalmente por la población local ante la Ley Agraria. Los comuneros en su mayoría son personas adultas, entre campesinos en su mayoría que conocían la mayor parte del bosque y sus recursos naturales, comerciantes, burócratas o servidores públicos, maestros y algunos profesionistas.

-en relación al planteamiento del Manejo Integral Forestal, éste debe estar fundamentado hoy, en información socioeconómica, ecológica y de los recursos naturales, que relacionados permiten conocer su cuantía, calidad, distribución y productividad, elementos necesarios para llevar a cabo su protección, fomento, cultivo y aprovechamiento en forma racional y coordinada (TIASA, 1992).

-todo el manejo forestal en México se inicia con la promulgación de la *ley forestal publicada el 30 de mayo de 1986*, cuyo reglamento se publicó el 13 de julio de 1988. El punto medular de la ley, *pretende el manejo de los recursos forestales bajo el concepto de manejo integral y rendimiento sostenido* (F1 y F2).

-por intereses exclusivos de cada comunidad que integraba la Unidad de Producción, éstas se fueron separando paulatinamente de la organización y en 1988 con base en lo establecido en la ley Federal de Reforma Agraria en materia de organización se desintegra la unidad de producción, y se reestructura la empresa comunal de Ixtlán de Juárez, integrándose ahora como “Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios” (F1 y F2).

-La legislación forestal y del equilibrio ecológico vigente, resulta de tendencia mundial por la protección de los ecosistemas con énfasis en bosques y selvas, por su grado de deterioro, y por las condiciones socioeconómicas que prevalecen en torno a ello. Esta legislación, establece como obligación para el aprovechamiento forestal, *la elaboración de estudios de manejo integral forestal maderable* de la

¹²⁵ Los bosques de Oaxaca albergan gran parte de la “megadiversidad” de México. El 80% de sus bosques son tierras comunales y ejidales de las poblaciones indígenas del estado (Nighth, 1992).

manera más rentable, siempre y cuando se garantice un impacto mínimo a los recursos asociados: suelo, agua, vegetación, fauna, paisaje, etc.; de manera que estos deben considerar manejo de cuencas hidrológicas, protección de cauces, medidas para la mitigación de impactos, y aprovechamiento diversificado de los recursos del bosque (Montes y Ramírez, 1999)

-El plan de Manejo debe ejecutarse por la Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal (UCODEFO) de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, en coordinación con la cabeza del sector Agropecuario y Forestal, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), a través del Distrito de Desarrollo Rural No. 5 “Sierra Juárez”, los titulares del aprovechamiento forestal, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y otros sectores involucrados con el uso de los recursos forestales¹²⁶ (Montes y Ramírez, 1995). Estas últimas están *encargadas de supervisar el cumplimiento del programa de manejo forestal en el predio y programación de apoyos, de las normas y medidas preventivas de mitigación de impactos, así como vigilar las normas emitidas por la ley forestal y su reglamento vigente en el uso de los recursos naturales, y sistemas de control en la extracción y transporte de los productos forestales* (Montes y Ramírez, 1995).

-la demanda de servicios de apoyo a los proyectos de silvicultura comunitaria, y el “adelgazamiento” que simultáneamente se ha dado del aparato gubernamental, han propiciado también que algunos empleados del sector público o académicos se refuncionalicen y apoyen a la silvicultura comunitaria desde las organizaciones civiles. Tal es el caso de Asesoría Técnica a las Comunidades Oaxaqueñas (ASETECO), que se forman con cuadros de la Subsecretaría Forestal y del Programa Oaxaca del World Wildlife Fund U.S. (WWF), que operó los programas del bosque mesófilo, con cuadros profesionales tomados del gobierno y de centros de investigación (Chapela, 1999:110).

-Dentro de las instituciones gubernamentales, como programas o proyectos, que han permitido la orientación y la potenciación de las prácticas que sigue la

¹²⁶ Revisar Montes y Ramírez, 1995, para conocer las diversas actividades, formas y responsabilidades de las instancias responsables de la implementación del Programa de Manejo Forestal.

comunidad en diferentes niveles y sentidos se encuentran: la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) con quien se diseñó el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario; el Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México (PROCYMAF) quien ha apoyado a los productores a base de la filosofía que guía a los métodos participativos más avanzados y que está sustancialmente orientada a construir la capacidad de autodeterminación de la población para aprovechar mejor la “inteligencia de la comunidad” en la búsqueda de una vida mejor. PROCYMAF ha sido el articulador de las diferentes capacidades institucionales y de otras instancias públicas que sirven al sector forestal en beneficio de las comunidades indígenas, aquí entran otros programas de CONAFOR y de otras instancias de gobierno y no gubernamentales **A3**

-Debido en parte a la crisis económica actual, pero también a las oportunidades que ofrece el tener una amplia gama de condiciones ambientales se están explorando otras actividades productivas como es la floricultura y la recolección de hongos silvestres de alto valor comercial como el Matzutake (*Tricholoma magnivelare*) que complementan las actividades actuales (como es el caso del aprovechamiento forestal). Por otra parte, aprovechando la presencia de áreas silvestres con gran diversidad biológica como la selva alta perennifolia, el bosque mesófilo de montaña, así como los bosques templados y los secos caducifolios, se tiene contemplado *desarrollar actividades como el Ecoturismo*, pues tan solo en la comunidad tiene mayor superficie bien conservada (12,000ha) que reservas reconocidas a nivel mundial como Monteverde en Costa Rica (11,000 Ha) (Montes y Ramírez, 1995).

Durante este periodo podemos denotar un contexto o entorno organizacional particular en condiciones económicas, políticas, legales, tecnológicas, sociales, culturales y ecológicas, que en conjunto resumen un contexto organizacional en términos analíticos como inestable y turbulento, como se resume en el cuadro X. Derivado de ello y a lo largo de esos cuarenta años la comunidad adquiere bastante experiencia en gestión comunitaria y lucha por sus recursos naturales, así como conocimiento administrativo, técnico, forestal, legal de forma general sin

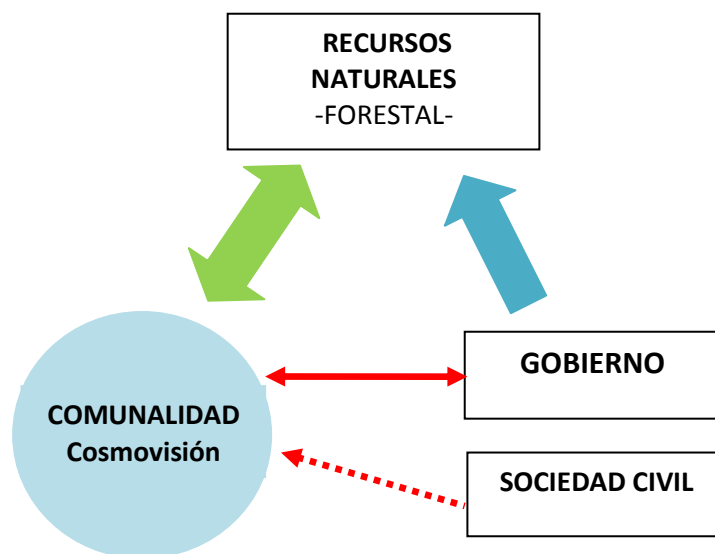
especialización. Acciones que permitieron el empoderamiento y legitimidad de la comunidad para la continuidad en su conformación de OCs y sus habilidades de gestión. Asimismo se obtiene legitimización y fortalecimiento de las instituciones locales, como la AGC, el CBC, el CV, la CoA y el CA como órganos internos y administrativos.

9.3.3.1.4 Pilares o elementos esenciales de la organización de la comunidad y sus OCs

En la revisión de todo lo anterior, como los antecedentes históricos de principios que sustentan la organización de la comunidad, ubicamos como el trabajo (o forma de vida) o beneficios de lo comunitario en Ixtlán de Juárez, no fue de forma espontánea o natural. Ni mucho menos por ser una región de origen indígena (aunque esto tuvo influencia en conjunto con otros factores), tuvo su desarrollo en un contexto bastante particular. No obstante, antes de la consolidación de lo comunitario o *comunalidad* de acuerdo a Martínez (2010) ya existían elementos suficientes, pilares de las OCs, para detonar dicho proceso, y estos fueron: sobre todo la cultura, cosmovisión y filosofía indígena expresada en el colectivismo, economía de subsistencia, articulaciones como comunidad y, la estrecha relación y convivencia con la naturaleza aunado a la existencia de recursos naturales inconmensurables; pilares que aunados al contexto o entorno organizacional en que históricamente se enfrentaron ante la lucha de sus recursos naturales ante empresas privadas como el gobierno y su unión con otras organizaciones sociales de la sociedad civil, permitieron el empoderamiento de lo comunitario, obteniendo la acumulación de conocimientos, técnicos, administrativos, legales, organizacionales, de gestión y manejo forestal sustentable, y el incremento o empoderamiento de su autoestima y confianza en sí mismo como comunidad, colectividad, en su afán de integración y lucha conjunta por recuperar sus recursos forestales y emprender su manejo sustentable con sus propias fuerzas como su desarrollo integral comunitario. Hechos que crearon una fuerte identidad de organización u organizacional como comunitaria, ésta última sobrepasa el nivel organizacional y es eje de todas las OCs, por lo que como colectividad y junto con sus intereses y aspiraciones sociales comunes se pudo fortalecer por las

movilizaciones posteriores en lucha de mejores condiciones de vida. Así como la diversificación de sus organizaciones para aprovechar tanto lo maderable y lo no maderable del bosque. A continuación se presentan de forma resumida los pilares o elementos de las OCs:

Figura 19: Pilares fundamentales de la Organización de la Comunidad y sus OCs



Fuente: Elaboración propia

En el marco de esta primera etapa es importante señalar, que históricamente, la comunidad de Ixtlán ha atravesado por diversos periodos que consolidaron los momentos actuales: fuerte identidad colectiva y comunitaria, por el manejo forestal sustentable, fortalecimiento de sus instituciones y formas de organización, fortalecimiento de sus saberes tradicionales e inmemoriales, con respecto a la música, economía, producción y manejo forestal, cultura, entre otros. Inicialmente es de reconocer que los territorios forestales donde se encuentran fueron siempre propiedad de los grupos humanos que los habitaron desde tiempos inmemoriales, por lo cual no podemos atribuir que fueron comunidades creadas, sino comunidades nativas, autóctonas, que han existido desde hace más de 600 años, con una cultura, tradiciones, costumbres y saberes particulares.

Tabla 25: Características del Contexto/Entorno Organizacional de la organización de la comunidad y en sus inicios de las OCs, en la primera etapa (1950-1995)

Dimensiones o condiciones	Contexto o Entorno organizacional en particular	Descripción	Importancia y/o contribución en la organización	Racionalidad
Políticas	Derechos Constitucionales derivados de la Revolución Mexicana y Ley de la Reforma Agraria	Con la revolución de 1910-1917 se logran derechos de propiedad de las comunidades indígenas o campesinas sobre sus territorios, incluyendo bosques y suelo	Otorgan derechos de propiedad para disponer y manejar sus recursos naturales	Social-comunitaria y política
	Decretos de veda total	Veda para detener la deforestación y el mal manejo de extracción del bosque	La veda afectó las tradicionales actividades de producción de carbón, postes y vigas, madera para uso domésticos	Ecológica-ambiental
	Concesión por decreto presidencial a la empresa FAPATUX	Se suspende la veda de forma parcial en Oaxaca para otorgar por decreto la concesión de una parte del bosque	Se otorga a la empresa la concesión para el manejo y aprovechamiento del bosque	Económica
	Organización de las comunidades	Por la lucha ante el gobierno y FAPATUX por sus concesiones y decretos	No se respetaron las condiciones laborales, ni los pagos de monte respectivos, ni se tenía un manejo sustentable del bosque	Social, económica y ecológica
	Conformación de organizaciones con la comunidades	Se crea ODRENASIJ por 13 comunidades	Para pedir al gobierno federal restitución de sus derechos sobre los bosques y para desarrollar una estrategia de buen manejo de sus recursos naturales	Social y ecológica
	UCODEFO, Secretaría Agropecuaria y Forestal, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, SEDESOL	El plan de Manejo Integral Forestal debe ejecutarse en conjunto y supervisión de estas instituciones y organizaciones	Supervisarán el cumplimiento del programa, periodos, normas y medidas preventivas, tanto de la Ley Forestal y su reglamento vigente	Ecológica y ambiental
	CONAFOR, PROCYMAF	Instituciones gubernamentales que han apoyado a las comunidades	Programas y proyectos con orientación y potenciación de las prácticas que sigue la comunidad en diferentes sentidos y niveles, para la búsqueda de una vida mejor.	Social, ecológica, ambiental y económica

Legales	Ley Agraria	La estructura agraria de México no permite la intervención del gobierno	Evita la apropiación de propiedad al gobierno y su explotación. La propiedad comunal pertenece a 384 comuneros, representados por el CBC, donde la AGC es la máxima autoridad. Y existen órganos internos de autoridad y administrativos	Social-comunitaria y política
	Ley Forestal y La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente	Análisis detallado que debe regir los aspectos el Estudio de Manejo Integral Forestal	Regulación de elaboración del Estudio de Manejo Integral Forestal, con pretensión de un manejo integral y rendimiento sostenido	Económica y ecológica
	Ley de Derechos y Cultura Indígena del Gobierno del Estado de Oaxaca	Reconocimiento del régimen de usos y costumbres	Implementación y respeto de las tradiciones (cargos y tequios), usos y costumbres, instituciones, y formas de organización y su vida comunitaria.	Social y comunitaria
Económicas	Gran demanda de celulosa y papel	Después de la Segunda Guerra Mundial se incrementó la demanda de recursos forestales	México estaba importando grandes cantidades de celulosa y papel	Económica-instrumental
	Se crea la empresa FAPATUX S.A.	Busca reducir las crecientes importaciones de papel y celulosa	Incurción de la iniciativa privada en la producción y manejo forestal	Económica
	Se crea IXCAXIT	Organización establecida por parte de FAPATUX derivado de unas demandas a esta empresa	Se integraba a las comunidades de Ixtlán, Capulalpam, Xiacui y la Trinidad, sin que pertenezca de forma directa a ellas	Social y económica
	Se crea la UCFAS de Ixtlán	Unidad de Producción para Aprovechamiento Forestal formada por las comunidades de Ixtlán y Xiacui, pero se queda sólo Ixtlán	Reestructuración en términos de desarrollo, a nivel regional, incorporando el campo agropecuario y de servicios e inician gestiones con sus propios Servicios Técnicos	Social y ecológica
	Crisis económica actual	Ante la oportunidad de tener una amplia gama de condiciones ambientales se exploran otras actividades productivas.	Como la floricultura, recolección de hongos silvestres, Ecoturismo	Social, económica y ecológica
Sociales	Organización de grupo de jóvenes universitarios de la comunidad	Manifestación con un paro laboral con previos conocimientos	La manifestación reunió a 14 comunidades	Social y ecológica
	Cooperación de las	Solicitud de apoyo a las Universidades	El apoyo solicitado fue en materia jurídica,	Social y

	Universidades	ante las demandas de la concesión como para integrar la estrategia de buen manejo.	comunicación, silvicultura y uso de suelo. Apoyaron: Chapingo, UNAM, UAM, INIREB y ENAH. Pero en los siguientes años se desintegraron por diversos motivos, dejando a las comunidades de forma individual.	ecológica
	Conformación de organizaciones a nivel regional con las comunidades	En defensa de los recursos naturales como la CODREMI, UCIZONO, UZACHI	Con el planteamiento de que era posible que se desarrollarán nuevas relaciones de producción con las mismas comunidades y distintas a la iniciativa privada y estatal. Alguna se desintegraron en años posteriores dejando a las comunidades de forma individual.	Social y económica
	Los comuneros tenían conocimientos generales	En su mayoría personas adultas, entre campesinos en la mayor parte que conocían el bosque y recursos naturales.	Son campesinos, algunos comerciantes, maestros, profesionistas y burócratas o servidores públicos	Social
	Organizaciones sociales: ASETECO, WWF, Centros de Investigación	Demanda de servicios de apoyo a los proyectos de silvicultura, como el manejo de bosques	Asesoría técnica y seguimiento, financiamiento de programas productivos	Social, ecológica
Tecnológicas	Estudio de Manejo Integral Forestal, en un inicio por una empresa particular	Ante la propuesta de un manejo sustentable es necesario hacer el estudio respectivo	Para establecer la condiciones del aprovechamiento forestal, fundamentado tanto de forma socioeconómica, ecológica (protección) y de los recursos naturales	Social, económica- Instrumental y ecológico
Culturales	Comunalidad y cosmovisión y filosofía	Fuerte identidad comunitaria, social-colectiva, participación activa de la comunidad	Se tiene un nivel fuerte de relaciones e integración de la comunidad, fuerte identidad y valores centrados al cuidado de la naturaleza, empoderamiento y confianza en instituciones y organizaciones comunitarias	Social, comunitaria
Ecológicas	Diversidad de recursos naturales, climas, fauna y flora	Es una de las regiones de mayor biodiversidad, con mayor superficie bien conservada a nivel mundial	Oportunidad de la diversificación de actividades productivas, como de su cuidado y conservación	Social, ecológica y ambiental

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Pilares fundamentales de la Organización de la Comunidad y sus OCs

Elementos o Pilares	Características y descripción
Recursos Naturales	Existencia suficiente de recursos naturales para su manejo sustentable y orientación productiva, y la propiedad comunal de los mismos
Comunalidad y cosmovisión comunitaria	Participación activa de la comunidad, de y para la comunidad –desarrollo integral comunitario, con intereses eminentemente sociales, y ecológicos o ambientales, donde lo instrumental-económico es funcional, como medio para lograrlos. Cosmovisión de comunalidad, que plantea una racionalidad social-comunitaria.; e implica formas de organización y estructuración, gestión, coordinación y trabajo particulares.
Gobierno	Para facilitar, impulsar, promover y permitir su operatividad, y emprender un marco regulativo diferenciado: tanto para la vida en comunidad y su desarrollo integral, en los diferentes aspectos: políticos, económicos, sociales, culturales y organizacionales.
Sociedad Civil	En el apoyo, acompañamiento y asesoría técnica para su organización, gestión, estructuración y aprovechamiento de recursos naturales.

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.2 Segunda Etapa (1996-2003). Surgimiento y nacimiento de la Organización Comunitaria de Ecoturismo: ECOTURISMO SHIAA RUA VIA

La segunda etapa comprende de 1996-2003, donde se establece por acuerdo de la AGC formalizar la empresa comunal de ecoturismo y trabajar en forma de Comités, integrados por los comuneros. A quienes se les designaba una compensación económica, responsabilizándolos de impulsar la construcción formal de la organización de ecoturismo. Labor que incluía gestión de recursos, creación de infraestructura y cumplimiento de las primeras actividades ecoturísticas, situaciones que se reflejan en lo que es la organización en este periodo, su forma de organización y estructuración, como el contexto o entorno organizacional inicial, todas preponderantemente bajo el marco de racionalidades sociales, ecológicas y ambientales.

9.3.3.2.1 Los inicios de la construcción de la Organización Comunitaria de Ecoturismo: Bases, Principios, Fines y Actividades

En este periodo, y toda vez que de acuerdo a lo señalado por **C1** la creación de la empresa comunal de ecoturismo fue con fecha 10 de noviembre de 1996 por acuerdo de la AGC, ya figura una unidad social, la organización en sí, optando como nombre oficial ECOTURISMO SHIAA-RUA-VIA, “Cerro donde nace la nube”, dedicada al ecoturismo, dándose a conocer con viajes ecoturísticos. Su operación es de forma sencilla y simple, sin alguna estructuración de la organización como tal, predominaba la informalidad, todos hacían de todo. Su creación surge a raíz de la iniciativa de dos Biólogos originarios de la Comunidad, donde las bases, elementos, intereses, principios y actividades se sustentan en los aspectos históricos de la comunidad en su tarea de organización para el manejo forestal que en particular ha atravesado. Sobresaliendo un alto compromiso con la protección y conservación del bosque, como lo señala C1 “...todo nace por el bosque...”, una fuerte identidad comunitaria para luchar, defender, gestionar y manejar de forma sustentable sus recursos naturales en beneficio del desarrollo integral de la comunidad y, la participación activa de la misma. Rescatando además un alto compromiso de, y con la comunidad, y una alta confianza depositada en los dirigentes de los proyectos en sus labores de gestión, denotando un alto grado de cohesión e integración colectiva comunitaria.

Situaciones reflejadas en la información obtenida y analizada para nuestro estudio, donde tenemos algunos extractos como:

-“la idea de ecoturismo nace en inició a partir de 1991, por la cacería ilegal de los venados, era yo parte del cuerpo de vigilancia, y platicábamos todos los problemas de la comunidad para analizar la forma de resolverlos, muchos opinaron de que hubiera más gente en el bosque, en las áreas para cuidar, y entonces ahí se platicó lo de formar el Ecoturismo, como su nombre lo dice, la diversidad de flora, la fauna. De ahí se empezó con la ayuda de la comunidad para localizar el área de donde formar el paraje turístico” **C2**

-Debido en parte a la crisis económica actual, pero también a las oportunidades que ofrece el tener una amplia gama de condiciones ambientales se están explorando otras actividades productivas como es la floricultura y la recolección de hongos silvestres de alto valor comercial como el Matzutake (*Tricholoma magnivelare*) que complementan las actividades actuales (como es el caso del aprovechamiento forestal). Por otra parte, aprovechando la presencia de áreas silvestres con gran diversidad biológica como la selva alta perennifolia, el bosque mesófilo de montaña, así como los bosques templados y los secos caducifolios, se tiene contemplado *desarrollar actividades como el Ecoturismo*, pues tan solo en la comunidad tiene mayor superficie bien conservada (12,000ha) que reservas reconocidas a nivel mundial como Monteverde en Costa Rica (11,000 Ha) (Montes y Ramírez, 1995).

-... en 1995, a través del Fondo de Desarrollo Institucional del Banco Mundial, se aprobó para la comunidad de Ixtlán un financiamiento para implementar el Programa de Capacitación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas Forestales de México, a través de la realización de talleres de capacitación básica. El objetivo fue contribuir al fortalecimiento de las capacidades técnicas de las organizaciones indígenas forestales de México para la formulación de estrategias de desarrollo, identificación de problemas y elaboración de propuestas, formulación y gestión de proyectos específicos, que permitieran aumentar las capacidades de autogestión y autonomía de las organizaciones, **F1**

-...participaron comuneros de organizaciones indígenas forestales con un nivel de desarrollo producto de años de gestión, apropiación de tecnología y fortalecimiento de las capacidades organizativas internas, uno de los temas tratados fue la conservación y ecoturismo, **F1**

-...programas que buscan el desarrollo integral de las capacidades técnicas de las comunidades indígenas forestales, la cual se sustenta en: a) fortalecimiento de las instituciones comunitarias para la conservación de la naturaleza y de los territorios comunales y b) apropiación de tecnología moderna para la toma de decisiones, ...se crea en Ixtlán de Juárez un Centro Regional de Capacitación, **F1**

-...derivado de dicho Programa de Capacitación se tiene el Taller Práctico Teórico de Formación de Facilitadores en Planeación de Ecoturismo, que busca la consolidación de equipos técnicos comunitarios con capacidades para el manejo de instrumentos que proporcionen información útil en la toma de decisiones a las organizaciones, donde participan los dos Biólogos de la comunidad, **F1**

-El objetivo de dicho taller fue, capacitar personas de comunidades rurales en la promoción del turismo comunitario sustentable, como una herramienta para lograr el desarrollo y la mejoría de la calidad de vida de sus comunidades, conservando el medio ambiente, **F1**

Con estos antecedentes, se crea de manera formal el proyecto de ecoturismo en la comunidad, funcionando de una forma bastante particular y simple, los comités del proyecto, como lo narran los informantes:

- “ecoturismo se consolida como una empresa comunal en la AGC hasta 1996, esta nace a raíz de la idea de unos biólogos de la comunidad... que comienzan a través de WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza) hacer recorridos, campismo, la ruta que tenemos la prehispánica y campamentos y todo eso en la comunidad, pero eso fue años antes” **CO1**

-“se acordó primero en el CA y bien planteado se va a la AGC, y se va y se expone, (...) y de ahí nacen otras ideas o inquietudes, y vieron los comuneros que era bueno y se

puso en marcha, que se empezara con los recursos que había en el Comisariado que se empezara hacer, se creó el Comité y se empezó a ir al lugar para ver donde se iba a establecer, el lugar apropiado, de ahí empezó, se inició con una cabañita y, de ahí otra, y así” **C2**

Durante todo este tiempo es central la participación de los dos Biólogos de la comunidad, tanto en sus iniciativas, dirección del proyecto de forma inicial, y gestión de los recursos necesarios ante las instituciones y organizaciones pertinentes, más no así en la administración y coordinación de las actividades a medida del tiempo; situación que se refleja en lo señalado por el **A1**:

-El F1, hizo las primeras gestiones ante la Secretaria de Turismo para que aquí en Ixtlán se construyera una oficina de turismo de naturaleza, y así se construyeron las oficinas y museo de la biodiversidad, y los primeros recorridos eran a los bosques por su atractivo natural, incluso el F1 trajo un grupo de jóvenes con apoyo del municipio para esas primeras actividades, pero no había un esquema administrativo, un plan de trabajo u objetivos, y eso traía un desorden en el manejo de los recursos, no había una contabilidad adecuada para su manejo...

De todo lo anterior, es importante señalar que lo sustancial en este periodo y derivado de los antecedentes históricos y toda su capacidad de desarrollo y manejo comunitario, como de gestión, continúa siendo el manejo forestal comunitario sustentable por parte de la comunidad. Fortaleciendo su cosmovisión de comunalidad, valores, conocimientos y saberes tradicionales en diferentes aspectos: culturales, sociales, cuidados del bosque, organizacionales y políticos, e instituciones comunitarias. Como lo reconocen en las entrevistas algunos actores comunitarios:

-“Ecoturismo es resultado de todo lo que se hizo como comunidad, ...pero sólo la comunidad agraria en nosotros, que viene de la Asamblea General y el órgano administrativo es el presidente del CBC y de ahí parte todo, ...mucho de eso ya lo dominamos, de estrategias, de trabajar con el exterior, ya tenemos camino avanzado, ...Ixtlán es una comunidad muy avanzada en su desarrollo económico” **CA1**

-“...todos los que están aquí son integrantes de la comunidad, pero de la comunidad agraria, ...es muy diferente la empresa comunitaria a la comunidad. La base de todo es la empresa comunal maderera, a partir de ahí salieron las demás empresas comunitarias” **CA1**

-“la organización comunitaria es más, la empresa comunitaria sólo es una partecita de toda la comunidad” **CA2**

En relación a las actividades iniciales, como la forma y estructuración de la organización, aunado a los objetivos, actividades e intereses o fines por los cuáles habían conformado Ecoturismo, se presenta el siguiente logotipo propio de la OC de ecoturismo y manejo en este periodo, en donde haciendo uso de la hermenéutica¹²⁷, sin ser objetivo de nuestra investigación, se ilustra de forma general y particular, una organización comunitaria comprometida con el manejo y cuidado sustentable de sus recursos naturales, su cultura, y su comunidad (ver figura 20).

Durante los años 1996 al 2001 el proyecto de ecoturismo, así denominado en la comunidad, queda su operación, manejo y administración en manos de los Biólogos de la comunidad, quienes habían iniciado la idea. Decisión tomada por el CBC ante el respaldo de la AGC.

¹²⁷ Arte de explicar, traducir o explicar (ver Friedrich Schleiermacher, Wilhelm Dilthey y Hans-Georg Gadamer, entre otros).

Figura 20: Logotipo de Ecoturismo Shiaa-Rua-Via, en sus inicios



Fuente: Ixtlán, 2014.

Como resumen de la dimensión de los inicios de la OC de Ecoturismo, en tanto sus bases, principios, fines, actores, coordinación, necesidades que satisface como actividades que en ella se realizan, se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 27: Características de la OCE, Ecoturismo Shiaa Rua Via, en el marco de sus racionalidades

Categoría	Características	Dimensiones de Racionalidad(es)
<p>Construcción de la organización comunitaria, ECOTURISMO SHIAA RUA VIA</p>	<p>Sociedad de la que surge: a raíz de la lucha por la defensa, conservación y manejo integral y sustentable del bosque; por la protección y conservación del bosque de la tala y caza ilegal; en beneficio del desarrollo integral de la comunidad (mejorar la calidad de vida de sus comunidades). Y aprovechar la presencia de áreas naturales del</p>	<p>Eminentemente ecológica o ambiental, social y económico como último (sólo para su funcionalidad)</p>

	bosque como actividad económica no maderable.	
	Estructura social: operación simple y sencilla por los Biólogos de la comunidad iniciadores del proyecto, decisión tomada en AGC-democrática y la igualdad. Se une la participación activa de la comunidad; derivado de un Taller Práctico Teórico de Ecoturismo por parte del Banco Mundial para formar equipos técnicos comunitarios, los comités de ecoturismo	Racionalidad social, ambiental y comunitaria
	Valores: comunidad, ayuda mutua, cohesión e integración colectiva de la comunidad, cuidado del bosque, democracia e igualdad.	Social, ambiental y comunitaria
	Las actividades productivas fueron para aprovechar los recursos no maderables, la flora y fauna. Se hacen recorridos, campismo, visita a museo de biodiversidad.	Ambiental, ecológica, cultural y social
	Intereses de los sujetos: fortalecer capacidades técnicas de las organizaciones indígenas forestales, para formular estrategias de desarrollo y aumentar las capacidades de autogestión (instituciones comunitarias) y autonomía. Inicialmente con apoyo de jóvenes universitarios	Social y comunitaria, respetando a la madre naturaleza,

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.2.2 La forma de organización inicial -Comités de Ecoturismo

En particular en este periodo se tiene una forma de organización simple y sencilla, los comités de ecoturismo, que responde de acuerdo a las características que en este apartado se desarrollan, a una *estructuración simple* de acuerdo a la taxonomía de Mintzberg (2002), en relación a las actividades de conservación y cuidado del bosque, mediante el turismo comunitario sustentable. Donde sobresale el control colectivo de la AGC por medio del CBC, se organizan por comités de proyectos integrados por los mismos comuneros, incluyendo la participación activa de la comunidad en todo el desarrollo y creación del proyecto, desde elegir y ubicar el lugar donde establecer el parque turístico, hasta la participación en el diseño y ejecución de las primeras actividades a realizar. No es necesaria, al inicio, una división marcada de las funciones y actividades de cada integrante que conforman el comité del proyecto, son generales y

no hay formalización en tanto comunicación como relaciones y autoridad, era una forma de trabajar muy sencilla, pero que empieza a modificarse y complejizarse conforme las condiciones del mercado –los visitantes incrementaron-, como de la gestión de recursos a organizaciones exógenas que implicaron la creación de infraestructura como: oficinas, museo, cabañas y comedor, formalizar el proyecto en sí, entre otras, como a continuación se desarrollan, de acuerdo a lo analizado de la información obtenida:

-“...para la organización de trabajo de ecoturismo, y al pertenecer a una comunidad agraria, donde se rige uno por la estructura comunal de acuerdo a la Ley Agraria, por medio de la AGC, el CBC, el CV, la CoA y el CA, se respetan estas formas” **CA1**

-“...la idea de ecoturismo nace..., por la cacería ilegal de los venados,...platicábamos todos los problemas de la comunidad para analizar la forma de resolverlos, muchos opinaron de que hubiera más gente en el bosque, en las áreas para cuidar, y entonces ahí se platicó lo de formar el Ecoturismo, como su nombre lo dice, la diversidad de flora, la fauna. De ahí se empezó con la ayuda de la comunidad para localizar el área de donde formar el paraje turístico” **C2**

-“...se elige el lugar porque se tenía ahí varios accesos a las rutas, estaba cerca del río, y alejado de la población para ser natural y tranquilo...” **A1**

-“...derivado del Programa de Capacitación se tiene el Taller Práctico Teórico de Formación de Facilitadores en Planeación de Ecoturismo, que busca la consolidación de equipos técnicos comunitarios con capacidades para el manejo de instrumentos que proporcionen información útil en la toma de decisiones a las organizaciones, donde participan los dos Biólogos de la comunidad, en representación de la misma”, **F1**

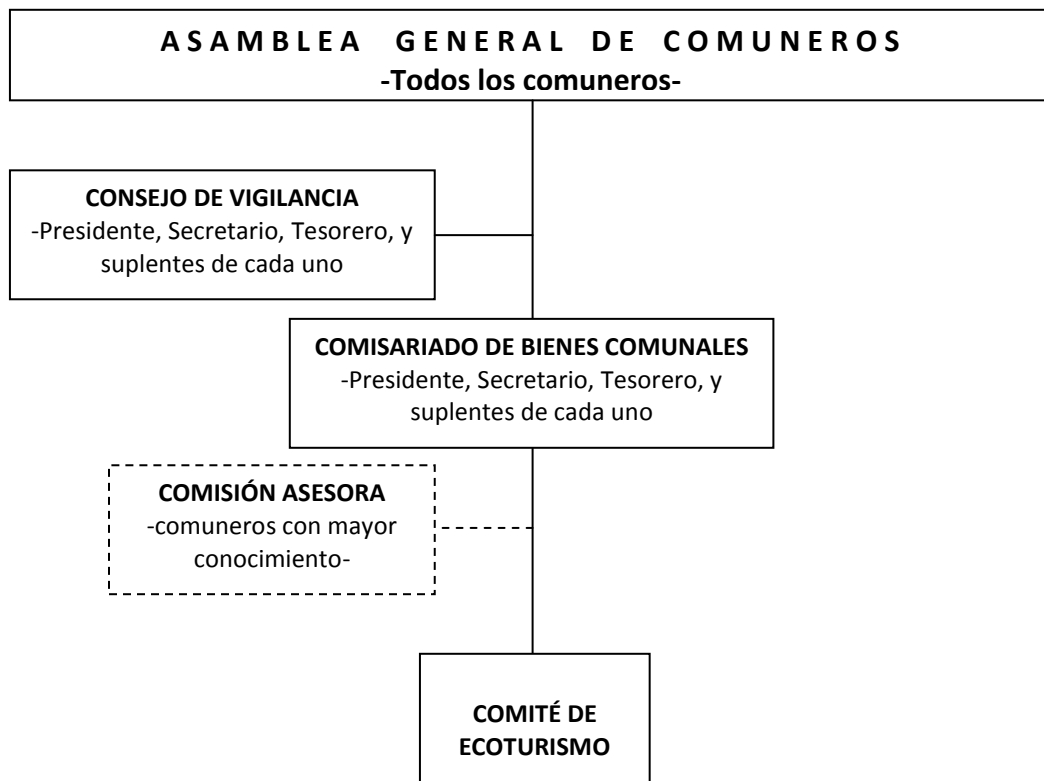
- “...ecoturismo se consolida como una empresa comunal en la AGC” **CO1**

-“...se acordó primero en el CV y bien planteado se va a la AGC,...que se empezara con los recursos que había en el Comisariado..., se creó el Comité, había un presidente, un tesorero y un secretario, todo un grupo” **C2**

-“Ecoturismo es resultado de todo lo que se hizo como comunidad, ...pero sólo la comunidad agraria en nosotros, que viene de la Asamblea General y el órgano administrativo es el presidente del CBC y de ahí parte todo...” **CA1**

Lo anterior en términos de propiedad y control de la producción, así como en términos del control del trabajo en donde reside en general de la AGC, del CBC y en particular en el Comité del proyecto de Ecoturismo, conformado por un Presidente, un Tesorero, un Secretario y sus suplentes, todos comuneros y elegidos en la AGC, que más que control administrativo eran los encargados de operar el proyecto y continuar con los trabajos operativos y de gestión para su conformación, como se ilustra en la siguiente figura¹²⁸:

Figura 21: Organización Comunal por Comités de ecoturismo



Fuente: Elaboración propia

¹²⁸ Es importante mencionar que para nuestro estudio de caso sólo se ilustra aquí el Comité de Ecoturismo, pero existen las demás OC de Ixtlán en este nivel que operan concentrándose el control en el CBC, como STF, UCFAS, Comunidad Agraria, entre otras, como se abordó en apartados anteriores.

En el afán de continuar con caracterizar la forma de organización de acuerdo a las variables de Heydebrand (1999), la OC de Ecoturismo en este periodo se caracteriza por lo siguiente:

En relación al objeto del trabajo que implica los objetivos, giro y actividades de la OC de Ecoturismo, de acuerdo a la información de las entrevistas y documentos tenemos:

-“... después de analizar los problemas se opinó que Ecoturismo era buena forma de que hubiera más gente para cuidar el bosque, en términos de flora y fauna...” **C2**

-“...debido a la crisis económica actual, pero también a las oportunidades que ofrece el tener una amplia gama de condiciones ambientales se exploran otras actividades productivas, ...para aprovechar áreas silvestres de gran diversidad biológica..., se tiene contemplado desarrollar actividades como el Ecoturismo” (Montes y Ramírez, 1995)

-“...ecoturismo se consolida como una empresa comunal..., que comienza con recorridos, campismo o campamentos en la comunidad, que los daban los biólogos y la gente de jóvenes, ...pero no había una estructura definida, todos hacían lo mismo y todo, si llegaba turismo habría que atenderlos, no había alguien en especial que los recibiría y así lo demás...” **C1**

-“...después se inició con una cabañita y, de ahí otra, y así...” **C2**

Teniendo el surgimiento del ecoturismo como el medio para contribuir en el desarrollo integral de la comunidad, siendo el eje rector el cuidado y conservación del bosque.

La división del trabajo como su estructura administrativa, funciones, actividades y ocupaciones en este periodo, estaba fuertemente relacionado al tamaño de la fuerza de trabajo de la OC y las organizaciones tradicionales comunitarias, como a continuación se observa:

-“...de ahí se empezó con la ayuda de la comunidad para localizar el área de donde formar el paraje turístico y el Comité...” **C2**

-“ con el Taller Práctico Teórico de Formación de Facilitadores en Planeación de Ecoturismo, que busca la consolidación de grupos técnicos comunitarios con

capacidades para el manejo de instrumentos..., el objetivo fue capacitar a personas de comunidades..., en la promoción del turismo comunitario sustentable... donde participaron los dos biólogos de la comunidad...” **F1**

-“... el F1 y F2, hace las primeras gestiones ante la SEDETUR para construir una oficina de turismo naturaleza aquí en Ixtlán, ...se construyeron las oficinas y el museo de la biodiversidad..., incluso el F1 trajo un grupo de jóvenes con apoyo del municipio para esas primeras actividades, trabajado de esta forma a cargo del F1 y F2 con estos grupos alrededor de 1996 hasta el 2001 que se integran comités, pero no había un esquema administrativo, un plan de trabajo u objetivos, y eso traía un desorden en el manejo de los recursos, no había una contabilidad adecuada para su manejo...” **A1**

-“...se empezaron hacer los trípticos, en ese momento vino la SEDETUR, nos dio asesoría para administrar, vender y promocionar. Además los complementamos y empezamos hacer los recorridos, hacer los senderos... nos vino dando idea el mismo turismo ellos nos anotaban que querían de comer, nos apoyaron en el diseño de las cabañas, muebles, de lo que nos llevó a conocer a otros Estados” **C2**

-“... fuimos a WWF, y vinieron y vieron el proyecto como estaba y nos apoyaron..., primero nosotros hicimos el plan de trabajo, luego vino SEDETUR y WWF, que nos llevó a los Estados para poder ver como se manejaba esto, que tenían, como se organizaban cuáles eran sus propósitos...” **C2**

-“...WWF traía gente de Michoacán para que les platicáramos como trabajábamos, cada platica les decíamos como trabajábamos y que había antes, como se trabajaba pero lo principal era cuidar el bosque, la fauna, la flora, no vender eso...” **C2**

Para este periodo es central la participación de los dos biólogos de la comunidad, que como profesionistas y a partir de su iniciativa empezaron a mover acciones para el beneficio de la comunidad en línea con los objetivos e intereses de la misma, lograr su desarrollo integral comunitario. Donde además sus iniciativas tuvieron eco en la comunidad para apoyar el proyecto, principalmente de comuneros con edad avanzada entre 50-65 años, con un conocimiento suficiente de la comunidad, del bosque, de la flora y fauna; y que con educación básica, generalmente educación primaria sin

terminarla, pero con una participación activa se responsabilizaron en el proyecto conformando los primeros comités:

- "...ante los recursos otorgados por la WWF, quienes pagaban los guías de los recorridos, quienes eran a veces los mismos que integraban el comité y hacían estas actividades, a veces personas de la comunidad, cada vez que llegaba el turismo..." **C1**

- "... se tuvo en 2001 financiamiento para poner en marcha el proyecto un poco más mejorado y formal, gestionado a través del CBC, lo fue para un estudio de planeación comunitaria, estaba atrás de esto el F1 y F2, para este estudio la WWF nos pagaba los gastos de oficina, administrativos y contables del proyecto..." **C1**

- "... (2001) fue cuando la AGC en el ánimo de dar buen uso a los recursos integró el comité, pero no estaban definidas sus funciones de ellos, lo mismo hacían todos, para recorridos y todo, es decir, no había un orden o una delimitación de funciones..., situación que trajo conflictos y motivó lo que el A1 propuso como esquema empresarial en los siguientes años..." **A1**

- "... los puestos del comité los nombraron sólo así para hacer el comité, era el equipo, todos trabajaban, independientemente de que eras el presidente o tesorero, todos era ir a la chamba, los seis era hacer el trabajo duro..." **C1**

- "...antes solo se llamaba ecoturismo, y era un servicio para nosotros y solo era una compensación económica, no un salario, designado por la AGC" **C2**

- "...aquí la propiedad es de todos, es propiedad comunal... aquí no hay venta ni posesión individual... no se les vende a los capitalistas... incluso sólo es de uno la casa pero no el terreno..." **C2**

- "...se tuvo una alta participación voluntaria de la comunidad, lo que motivó menos costos y buenos resultados... se tuvo una fuerte integración de la comunidad y participación de diversas formas, como su disponibilidad y aprendizaje de nuevas técnicas..." **C2**

No obstante ante la gestión y otorgamiento de recursos económicos que en este periodo se habían gestionado, los Comités empezaban a enfrentarse a ciertas problemáticas administrativas y organizacionales ante el número limitado de personas que lo conformaban como las diversas actividades y responsabilidades que la AGC les había encomendado y las derivadas del funcionamiento del proyecto, construcción de cabañas, difusión, gestión, autonomía, formalización del proyecto, atención de visitas, cubrir recorridos y ubicación de senderos entre otros, esto de acuerdo a lo referido por algunos entrevistados, que señalaron lo siguiente:

-“... aquí la función y responsabilidad del Comité era construir las primeras cabañas, era una carga de trabajo muy pesada, que si nos pagaban pero era una compensación mínima, era un trabajo duro, ir a cercar, hacer sepas, zanjas para darle forma, a parte había guías quienes no estaban por salarios, si había turistas órale vas y ahí te pagan ellos.. no había beneficios como ahora que te pagan hasta tus comidas...” **C1**

Por lo referente a los medios de trabajo, como la producción, tecnologías, herramientas e instrumentos utilizados para esta primera etapa fue central el apoyo de organizaciones exógenas, como anteriormente fueron referidas. Dentro de ellas el Fondo de Desarrollo Institucional por parte del Banco Mundial para capacitar y proporcionar los conocimientos para la gestión y operación del turismo comunitario sustentable a las personas de la comunidad. SEDETUR para la capacitación administrativa, de ventas, difusión y manejos de coordinación para apoyar el proyecto de turismo. La WWF para conocer otros proyectos en otros Estados para visualizar su forma de trabajo y sus diseños, en parte algunas cosas las preguntábamos con los turistas y visitantes.

Sin embargo, ante un panorama en general positivo en este periodo en términos de expansión y crecimiento para la OC de Ecoturismo, apoyados principalmente por organizaciones externas (gobierno e instituciones no gubernamentales) en el financiamiento para su operatividad, se tenían serios problemas organizacionales, administrativos, contables y de coordinación del trabajo, los retos en este periodo se concentran en la conformación de las primeras cabañas y ubicación de las rutas y senderos, que aunado a las deficiencias en estas materias del Comité surgían los

primeros problemas y motivos para hacer cambios en la forma de organizarse, estructurarse y coordinar todas las actividades, es decir, pensar en la forma o estructuración de la organización en sí. Situación que se aborda en la siguiente etapa de acuerdo a la división de nuestro estudio de caso.

9.3.3.2.2.1 La configuración estructural simple en los inicios de la OCE

En la continuación de caracterizar y comprender la forma de la OC de Ecoturismo y, aunado a lo abordado en el apartado anterior en relación a su funcionamiento, coordinación del trabajo que en ella se realiza, actividades, partes que la conforman y sus relaciones entre ellas, podemos precisar que en este periodo la OC de Ecoturismo responde en atención a las características organizacionales a una *configuración estructural simple* de acuerdo a Mintzberg (2002), con algunas variantes, y ante situaciones complejas que motivan el cambio de su estructura que se analiza en la siguiente etapa de nuestro estudio de caso.

La OC de Ecoturismo en atención a la configuración estructural simple se ajusta a las siguientes características organizacionales en atención a las categorías y partes de la organización desarrolladas por Mintzberg (2002):

1. Se tiene una supervisión y control directo por parte del CBC al comité de ecoturismo, con autorización y control de la AGC. El CBC era quien les otorgaba y asignaba la compensación económica con previa autorización de la AGC. Los recursos y financiamientos gestionados eran con autorización y mediante coordinación del CBC. Todas las acciones a realizar eran con previa autorización ante el CBC y/o la AGC. Si bien existía libertad, era mínima en cuanto se refería a aspectos o cuestiones propias del ecoturismo, quienes las decidían eran quienes conformaban la parte directiva del proyecto, los biólogos de la comunidad junto con el CBC.
2. La parte central del Proyecto de Ecoturismo fueron los biólogos de la comunidad, quienes iniciaron el proyecto en tanto su diseño inicial, gestión de recursos y primeras actividades de recorridos, campismo, senderos y guías en la comunidad. Aunque concentraban la dirección y conocimientos en su mayor

parte del proyecto, no decidían la conformación de los equipos de trabajo del comité; en ellos sólo se tenía apoyo en cuestiones técnicas y de gestión. Por lo tanto la parte directiva o como aquí se denomina, ápice estratégico, lo conformaban el CBC y los biólogos de la comunidad. Los primeros en representación de la AGC, quienes centralizaban parcialmente las decisiones y el trabajo administrativo, la autoridad y decisiones eran descendentes en este periodo

3. Ya se contaba con un nivel suficiente de preparación teórica y adoctrinamiento técnico-práctico, y de gestión por parte de los biólogos de la comunidad, que en parte la compartían con los miembros del comité de ecoturismo. Aunque predominaba la informalidad en cuanto la asignación y delimitación de funciones, controles administrativos o planes de trabajo a realizar, se iba operando conforme las situaciones contextuales, económicas, políticas, sociales y, administrativas y culturales internas del CBC, no había planeación ni control.
4. El comité fungía como trabajadores operarios para ejecutar algunas acciones y cubrir responsabilidades precisas que les asignaba el CBC y no la parte directiva o técnica del proyecto. Los conocimientos técnicos se empezaban a gestar pero aún eran de comprensión general, el entorno con su exterior dependía de la gestión de recursos económicos, los cuales ya se habían trabajado en los antecedentes históricos de la organización de la comunidad en el manejo forestal, y en ocasiones fueron recursos que llegaron por las relaciones de algunos miembros de la comunidad, sin repercutir en una gestión complicada de recursos.

En este periodo, independientemente de que el proyecto de ecoturismo surge como opción alternativa a las condiciones naturales, sociales y quizá económicas de la comunidad en beneficio del desarrollo integral de la misma y que permea su forma y estructuración de organización; es de hacer notar que aquí ya se tiene una organización como unidad social, que empieza a tomar forma y características propias a sus situaciones internas y externas, como de las decisiones propias de los actores organizacionales que la conforman. En lo que respecta a su estructuración o conformación esta no fue pensada de forma racional en términos económicos e

instrumentales o administrativos per se, responde a una racionalidad social-comunitaria, que en ciertos momentos podría ponderarse como no racional, sino por tradición o costumbre, la integración de comités con cargos y funciones apegadas a los órganos e instituciones comunitarias, al integrarse por un Presidente, un Tesorero, un Secretario y sus respectivos suplentes o vocales y, que se fue modificando de acuerdo a las condiciones externas e internas propias de la vida cotidiana del mismo.

9.3.3.3.2.2.2 “Comités de Ecoturismo”: la forma de organización y estructuración de la OCE

La estructuración y funcionamiento a través de los comités en este periodo fue sustancial, aunque de forma poco positiva, ante sus cambios continuos, falta de continuidad en el proyecto, sin definición de las actividades y si un plan de trabajo. Situaciones que motivaron la forma de organización o esquema empresarial propuesto por un comunero ante el desorden o la no organización y buen manejo del proyecto de ecoturismo.

En particular el Comité de Ecoturismo dependiente del CBC con autorización de la AGC, y que para el transcurso de 1996 al 2003 tuvo modificaciones, por condiciones internas y externas a la misma organización.

De 1996 al 2001, la dirección del proyecto de ecoturismo estaba a cargo del biólogo de la comunidad, quien inició el proyecto como se narró en los apartados anteriores, bajo previa autorización de la AGC. Para estos años el biólogo decidió integrar un grupo de jóvenes para realizar las primeras actividades bajo su tutela como coordinador general.

En el 2001-2002, en relación a las necesidades propias del proyecto, principalmente por la administración y ejecución de los recursos gestionados ante organizaciones externas, se decide la integración del Comité conformado por 6 comuneros propuestos por la AGC, para cubrir los distintos cargos como Presidente, Tesorero, Secretario y vocales, para la construcción de las dos primeras cabañas.

Ya para el 2003-2004 se deshace el Comité y sólo queda una persona como encargada o coordinador, el primero fue C2 y luego C3, quienes habían representado el comité

inicial como suplentes; para este periodo se hace el comedor y una cabaña individual sencilla, si existiera un plan de trabajo, no habría continuidad como lo refiere C1:

-“...ya era cuestión de ellos, por ejemplo las cabañas todo era adobe y el comedor esta hecho de material, de piedra, de material, ya pierde la esencia..., sus ideas de ellos distaban de las de uno..., ellos pensaban diferente, de material..., ya se salía lo que buscaba el ecoturista, él ya se quería salir de lo cotidiano lo moderno..., aquí ya cambió mucho, se perdió hasta la construcción sin cuidado” **C1**

Situaciones problemáticas que empiezan encarnarse en el proyecto de ecoturismo, como lo refieren los entrevistados:

-“... se pierde mucho, pero los que quedan como coordinadores, ellos ya no se dejan que les diga uno, ellos dicen que ya son los jefes y pues ya no se puede... aquí estaba el CBC de forma directa ya no se iba a la AGC, él les decía vas hacerlo así él los mandaba...” **C1**

Y también como lo indica **A1**:

-“... en el comité empezaron a haber conflictos entre ellos y el CBC, quizá por la falta de organización, de funciones de actividades de responsabilidades. También en cuanto a gastos, porque se asignó una cantidad de compensación económica igual para cada uno de ellos... y la nómina se tenía que pagar sin que se estuviera generando un proyecto con ingresos, sino solo era pura creación de infraestructura, había gente ociosa, detalles de la construcción que no estaban bien, gente que iba a Oaxaca hacer gestión, todos hacían lo mismo, se iban todos a traer madera, había un desorden..., el CBC fue desalentando y restando fuerzas al comité para que se fuera desintegrando, como castigarlos por cortar madera no autorizada y así,...mientras ya estaba el recurso económico que nos financiaron pero sin ningún plan o proyecto formal...”

De acuerdo a estas características organizacionales propias de la OC de Ecoturismo, y siguiendo a Mintzberg (2002), estas responden inicialmente a las características de la configuración estructural simple. No de forma absoluta, pero si en su mayoría, donde se retoman diversos aspectos que influyen en su complejidad y contradicción, situaciones

que motivan la transición a otra forma de estructurarse, que se aborda en la siguiente etapa. De acuerdo a las características referidas anteriormente podemos resumirlas en el siguiente cuadro:

Tabla 28: Características organizacionales de la forma de organización por Comités y su estructura simple, en el marco de sus racionalidades

Categoría	Variables estructurales	Dimensiones de Racionalidad(es)
Forma de Organización: proceso en que se realiza o estructura la acción organizacional	Objeto del trabajo: Ecoturismo como alternativa para el desarrollo integral comunitario y en el marco del manejo comunitario forestal sustentable. Protección y conservación del bosque, se tenían actividades de recorridos, campismo, guías, y hospedaje en cabañas. Enfrentar la crisis económica en el ámbito forestal maderable; principalmente en términos de desempleo de la comunidad	Social, ecológica, ambiental y económica, última como medio, que implica el proyecto de ecoturismo en sí.
	División del trabajo: Es central la iniciativa de dos biólogos de la comunidad para iniciar y proponer el proyecto a la comunidad. La respuesta de la comunidad se ilustra en su participación activa, disponibilidad y aprendizaje de nuevas técnicas, un alto compromiso y confianza de y para la comunidad. Siguiendo tradiciones y costumbres, en las formas de organización en la modalidad de cargos en la integración de comités, equipos técnicos comunitarios: Presidente, Tesorero, Secretario y suplentes. Con cargas duras de trabajo, que si había turismo se avisaba en la comunidad y se ponía de acuerdo con los guías.	Social y comunitaria
	Medios de trabajo (producción): se tuvo capacitación por parte del FDI del BM, en el Taller de conservación y ecoturismo, proporcionando los conocimientos técnicos, administrativos, de operación y de gestión, para consolidar equipos técnicos comunitarios; en la operación de turismo comunitario sustentable. Se les capacita en términos administrativos, contables, difusión, ventas y de planeación del proyecto; como la construcción de senderos y	Social, ecológica y ambiental

	recorridos guiados.	
	Tamaño de la fuerza de trabajo: en un inicio participaron los dos biólogos de la comunidad con un grupo de jóvenes a su cargo para las actividades, después se nombra un Comité del proyecto conformado por 6 comuneros, personas adultas (50-65 años) con conocimientos únicamente de primaria pero que conocían la flora, fauna, el bosque y la comunidad per se; beneficiándose de una compensación económica, pero con una carga fuerte de trabajo. Finalmente sólo queda un coordinador del comité en el proyecto, por cuestiones de conflictos entre ellos.	Social y comunitaria
	Control del trabajo: por parte del CBC y la AGC, en su momento con la CoA. El comité en este periodo fue funcional y operativo. Lo administrativo se concentraba en el CBC como en los dos biólogos de la comunidad.	Social y comunitaria
	Propiedad y control: propiedad comunal, organización legal del régimen de comunidad agraria. Como sistema de usos y costumbres en la tradición de organización y gobierno	Social y comunitaria
Configuración estructural simple “Comité de Ecoturismo”	<p>Supervisión directa por parte del CBC, el CV, el CoA y la AGC, ante los comités. Las decisiones se toman en CBC junto con los biólogos, parte fundamental y central en la organización, en términos democráticos, de honestidad, igualdad y solidaridad.</p> <p>Los comités fueron con fines operativos y de ejecución de las actividades, aunque no se tuvo una definición y asignación clara de quien iba a realizar algunas actividades. La parte directiva radicaba en los dos biólogos de la comunidad (agentes técnicos) y el CBC. Ya se tiene un nivel suficiente de preparación y adoctrinamiento por parte de los biólogos de la comunidad, que se compartían en parte con el comité, aunque de manera informal. Se tienen pocos conocimientos sofisticados, es una organización que apenas nacía, con conocimientos generales aún del ecoturismo.</p> <p>Su entorno era aún directo, estable y no turbulento,</p>	Social y ambiental por cuidar y conservar el bosque, aprovechando lo no maderable. En los intereses y beneficios de la comunidad, sobresalen los principios, valores y prácticas forestales, democráticas, de igualdad, ayuda mutua, solidaridad y cooperación.

	condiciones en relación a la gestión de recursos económicos.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.2.3 El contexto o entorno organizacional en su etapa inicial

De acuerdo a los objetivos, actividades e intereses que la OCE se había planteado en estos primeros años, se tuvieron que atender ciertas condiciones externas e internas, que influyeron en su proceso de estructuración organizacional y la forma de trabajo, coordinación y comunicación entre los actores que la conforman. Cuestiones y condiciones asimiladas por los actores organizacionales, y reflejadas en diferentes niveles y grados en el funcionamiento de la OCE. En términos analíticos, el contexto o entorno organizacional en esta etapa se caracteriza por estable y poco turbulento, en realidad fácilmente de controlar y asimilar para darle respuesta por parte de la OC.

En este periodo sobresale en términos del contexto organizacional, que los cambios en términos operativos y técnicos principalmente son en base a lo que SEDESOL y WWF planteaban, previa ponderación del CBC, como lo refiere **C2**.

Dentro de las condiciones internas y externas que contribuyeron al funcionamiento de la organización y su forma de organizarse y estructurarse, son las siguientes:

-Debido en parte a la crisis económica actual, pero también a las oportunidades que ofrece el tener una amplia gama de condiciones ambientales se están explorando otras actividades productivas como es la floricultura y la recolección de hongos silvestres de alto valor comercial como el Matzutake (*Tricholoma magnivelare*) que complementan las actividades actuales (como es el caso del aprovechamiento forestal). Por otra parte, aprovechando la presencia de áreas silvestres con gran diversidad biológica como la selva alta perennifolia, el bosque mesófilo de montaña, así como los bosques templados y los secos caducifolios, se tiene contemplado *desarrollar actividades como el Ecoturismo*, pues tan solo en la comunidad tiene mayor superficie bien conservada (12,000ha) que reservas reconocidas a nivel mundial como Monteverde en Costa Rica (11,000 Ha) (Montes y Ramírez, 1995).

-“... ante los problemas de la comunidad por la cacería ilegal de los venados, ... muchos opinaron de que hubiera más gente en el bosque, en la áreas para cuidar, y entonces ahí se platicó lo de formar el Ecoturismo...” **C2**

-“...se creó el Comité en AGC y se empezó a ir al lugar para ver donde se iba a establecer, el lugar apropiado, de ahí se empezó, se inició con una cabañita y de ahí otra, y así...” **C2**

-“... se elige el lugar porque se tenía ahí varios accesos a las rutas, estaba cerca del río, y alejado de la población para ser natural y tranquilo...” **A1**

-“El Fondo de Desarrollo Institucional (FDI) del Banco Mundial, aprobó un financiamiento para implementar un Programa de Capacitación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas Forestales de México, donde se derivó el Taller Teórico y Práctico de Formación de Facilitadores en Planeación de Ecoturismo, donde participó un biólogo de la comunidad como Coordinador de la Zona. En este Taller se busca la consolidación de equipos técnicos comunitarios en la promoción del turismo comunitario sustentable, como una herramienta para lograr el desarrollo y la mejoría de la calidad de vida de sus comunidades, conservando el medio ambiente. Los objetivos particulares fueron: entender los conceptos de turismo, ecoturismo y turismo comunitario sustentable; identificar los procesos y recursos que se requieren para la planeación de productos y proyectos” (Ramírez, s/f).

-“...dentro de los resultados del taller se tuvo una orientación centrada al turista, y no del medio ambiente, todo gira alrededor del turista, centrado en él, ...la naturaleza solo es el escenario y no el sujeto principal. ...predomina una definición de ecoturismo como una actividad económica, se olvida de visitar y conocer la cultura, recursos naturales y demás...” (Ramírez, s/f)

Se tiene una visión limitada y económica del ecoturismo, no se reconoce la importancia del medio ambiente o recursos naturales, “...persona que viene de otro lugar para conocer nuestros lugares donde vivimos..., para conocer nuestro pueblo” (Ramírez, s/f).

Se refleja también en las actividades que se proponen para visitar o realizar, "... las actividades propuestas para visitar se enfocan a la comunidad, con pocas actividades ecológicas, todas como productos ecoturísticos o segmentos turísticos, fomentando las ganancias y ventas..."(Ramírez, s/f),

-"...antes había necesidad de más cabañas porque llegaba más gente, y así se fueron construyendo más..., el mismo turismo nos dio la idea de comidas, senderos, recorridos, ...el turismo quería todo natural pero no se pudo, solo se fue dando..." **C2**

-"...se hicieron las primeras gestiones ante la Secretaria de Turismo para que aquí en Ixtlán, se construyera una oficina de turismo naturaleza, y así se construyeron las oficinas y museo de la biodiversidad, y los primeros recorridos eran a los bosques...se trajo un grupo de jóvenes para estas primeras actividades..." **A1**

-"... para el 2001, se gestionaron recursos con el INI, hoy CDI, para construir las dos primeras cabañas..." **A1**

-"... ante la COINBIO se gestionó, y esta aportó el recurso para una cabaña más..."

-"...se gestionó también ante CDI el comedor, estaba muy grande y era de material, con concina que dañaba la construcción, esto fue gestionado por el C2..." **C1**

-"...se obtuvo financiamiento por parte de la WWF por proyectos, para el pago de guías, como estudios de Planeación Comunitaria y desarrollo de una estrategia para el manejo sustentable y conservación de los recursos naturales en Ixtlán, y el resto cubre las compensaciones para el auxiliar contable, el coordinador de guías, y demás gastos de campo, de oficina y del proyecto..." **C1**

-"...vino la SEDETUR y nos dio asesoría para administrar, vender y promocionar, se empezaron hacer los trípticos, ellos al inicio eran muy estrictos no dejaban que se alterara nada del bosque, pero después ya se hizo..." **C2**

-"... de la WWF, con la visita a otros estados, nos apoyaron en el diseño de las cabañas, muebles, apoyar en el diseño del plan de trabajo. El ir a otros estados nos ayudó a ver como se organizaban en otros estados, sus propósitos y demás..." **C2**

-“... WWF traía gente de Michoacán para que les platicáramos como trabajábamos, cada platica les decíamos como trabajábamos y que había antes, como se trabajaba pero lo principal era cuidar el bosque, la fauna, la flora, no vender eso...” **C2**

-“...en el comité empezaron haber problemas y conflictos entre ellos y el CBC, en cuanto gastos, pago de compensaciones económicas iguales, no se generaban ingresos, gente ociosa, de construcción, todos hacían lo mismo, había un desorden... no había un fin u objetivo solo las ideas..., ya no le encontraban ni pies ni cabeza a la organización, no estaban definidas sus funciones de ellos...” **A1**

-“... el comité se desintegra... lo alienta el CBC a cada integrante para irse saliendo, ...sólo queda uno finalmente, quien fue suplente al inicio de los comités pero se tenía una idea vaga del ecoturismo, y debería tenerse un proyecto más definido, aprovechar toda la infraestructura hasta ahora...” **A1**

Para este periodo el contexto o entorno organizacional de la OC de Ecoturismo se caracteriza por condiciones sociales, culturales, económicas, políticas, tecnológicas, y administrativas, que en conjunto integran en términos analíticos un contexto organizacional estable, y turbulento al final del periodo en cuanto las condiciones administrativas y organizacionales. Situaciones que en estos primeros ocho años de operación influyen para pensar en una forma de estructuración particular a las actividades, fines, intereses, giro y a la comunidad, para hacer frente de forma eficaz y eficiente, como lo arguyen los administradores entrevistados, a lo generado hasta aquí en la OC de Ecoturismo, la cual a pesar de sus condiciones registra un crecimiento en términos de infraestructura y operaciones, más no así un desarrollo y evolución en la forma de operar, organizarse y estructurarse. Marco contextual que se resume a continuación bajo la siguiente tabla:

Tabla 29: Características del contexto/entorno organizacional en la etapa inicial y sus racionalidades

Dimensiones o condiciones	Contexto o Entorno organizacional en particular	Descripción	Importancia y/o contribución en la organización	Racionalidad
Sociales	Problemas de la comunidad con el cuidado y conservación del bosque	La comunidad sufría de tala y caza ilegal	Habría que ver más gente en el bosque y en las áreas para su cuidado y vigilancia	Social, ecológica y ambiental
	WWF	Se obtuvo financiamiento de esta organización para el pago de la operatividad del proyecto de ecoturismo como estudios que de él se derivan.	Los pagos eran para guías, compensaciones para el auxiliar contable, gastos de campo, de oficina y demás del proyecto; y financiamiento de estudio de Planeación Comunitaria y desarrollo de una estrategia para el manejo sustentable y conservación de los recursos naturales	Ecológica, social y ambiental
	WWF	Traía gente de Michoacán para asesoría y observación de la forma de trabajar con el ecoturismo	Les platicábamos como trabajábamos, como cuidábamos el bosque, la flora y la fauna	Social, ecológica y ambiental
Culturales	Integración de comités por tradición	Ante la aprobación de la AGC de los comités para manejar el proyecto de ecoturismo se sigue la estructura del CBC en cuanto a cargos o funciones	El Comité estaba conformado por un Presidente, un Tesorero, un Secretario y sus vocales o suplentes, designados en AGC. Sin definir funciones, sólo responsabilidades particulares	Social-comunitaria
Económicas	Incremento de visitantes	Llegaban muchos visitantes y no era posible atenderlos a todos, con hospedaje, comidas, recorridos.	Se busca la gestión de más recursos para construir más cabañas, y diseñar recorridos	Social y económica
	Crisis económicas	Se aprovecha el ecoturismo como la oportunidad por su alto valor comercial	Se aprovechan la presencia de áreas silvestres con gran diversidad biológica, como la selva, el bosque, con actividades de ecoturismo	Económica e instrumental
Políticas	FDI y el BM	Se aprueba un programa de capacitación, un taller teórico y práctico de Formación de Facilitadores en Planeación de Ecoturismo. Se promueve el turismo comunitario sustentable como	Se crean equipos técnicos comunitarios, participan dos biólogos de la comunidad. Se obtiene teoría respecto del ecoturismo, sus elementos, actividades y formas, para la planeación respectiva en términos de	Económica e instrumental

		herramienta para el logro del desarrollo y mejoría de la calidad de vida.	segmentos turísticos	
	INI o CDI	Se obtienen recursos económicos para construir las primeras cabañas, y un comedor comunitario	La responsabilidad para la construcción de las cabañas y el comedor y, su operación. Para su construcción no se respetaban las condiciones de construcción de la comunidad como formas y materiales	Económica
	COINBIO	Se gestionan recursos económicos para una cabaña más, de tipo individual y sencilla	La responsabilidad para el comité era la construcción de la cabaña sencilla e individual y su operación.	Económica
	SEDETUR	Para dar capacitación y asesoría para administrar, vender y promocionar	Se empezaron a realizar trípticos, diseñar recorridos, senderos y formas de trabajo	Económica
Tecnológicas o de infraestructura	Construcción de una oficina de turismo naturaleza y museo de la biodiversidad	Se hacen las primeras gestiones ante SEDETUR para el establecimiento de infraestructura	Se tienen las primeras actividades de ecoturismo que cubrir, visitas al museo de la biodiversidad, en las oficinas de turismo, los primeros recorridos a los bosques	Social, económica
	WWF	Con la visita a otros estados con actividades de ecoturismo	Nos apoyaron en el diseño de las cabañas, muebles, apoyar en el diseño del plan de trabajo. Conocer su forma de organización y sus propósitos	Instrumental y económico
Administrativas	Dirección a cargo de un biólogo de la comunidad	A raíz de que el proyecto de ecoturismo surge por dos biólogos de la comunidad, a ellos se les designa mediante AGC su trabajo, coordinación y operación. Quienes asisten a capacitaciones del FDI	Las actividades y funcionamiento es permeado por las ideas del profesionista, en tanto la conformación del grupo de trabajo como la forma de trabajar. Quien trae a un grupo de jóvenes para la realización de algunas actividades de ecoturismo	Social y ambiental
	Se crea el Comité de Ecoturismo	Para darle forma al proyecto y se gestionarán los recursos	Comité formado por seis comuneros activos, un presidente, un tesorero, un secretario y vocales o suplentes de cada uno. Con las funciones para ejecutar las actividades iniciales del proyecto.	Social, comunitaria
	Conflictos en los Comités de Ecoturismo	Se suscitan conflictos entre los integrantes del comité junto con el CBC	Por gastos, pago de compensaciones iguales, problemas de construcción de cabañas y salón, no había ingresos, todos los recursos eran solo de la gestión. No había un orden, un fin y objetivos del	Política, instrumental y económica

			proyecto como plan de trabajo	
Ecológicas	Se elige el lugar para ubicar el parque turístico	Lugar elegido en relación a que tenía varios accesos a las rutas, estab cerca del río y alejado de la población para ser natural y tranquilo	La distancia del centro de la comunidad implica considerar tener personal de vigilancia y recepción en el parque, de operaciones, y lo administrativo, de ventas y recepción en el centro de la comunidad.	Ecológica y ambiental

9.3.3.2.4 La importancia de los actores comunitarios y organizacionales, los fundadores y su cosmovisión comunitaria

Los resultados que tenemos hasta esta etapa, en tanto sociales, económicos, ecológicos, políticos, culturales entre otros, revelan un adecuado manejo, gestión y uso comunitario sustentable de los recursos naturales de la comunidad de Ixtlán de Juárez Oaxaca, basado en principios comunales arraigados, principalmente la cosmovisión y la comunalidad. Aspectos que fortalecen y empoderan, en términos de legitimidad, sus conocimientos y saberes tradicionales autóctonos. Como algunos investigadores lo empiezan a argumentar (ver acosta et. al. 2010), reflejado en una capacidad de estructuración, organización y control de la producción forestal maderable y *no maderable* (agregados por el autor) aunado a la gestión de apoyos y recursos, *principalmente económicos*, de diversas fuentes externas a la comunidad.

Lo anterior se refleja en este periodo en particular, al tener el surgimiento de ecoturismo por parte de dos biólogos de la comunidad bajo el marco de la búsqueda del desarrollo comunitario integral de la comunidad, como medio para contribuir al fin, y mejorar la calidad de vida de la comunidad. Actividad productiva que tuvo eco en la comunidad al integrarse por comités con un alto compromiso para el trabajo de la comunidad y cuidar su bosque, como recurso natural central. El hecho de que el proyecto surgiera a partir de dos biólogos, cuya profesión tiene estrecha relación con el cuidado del medio y ambiente y la naturaleza, fue sustancial en esta primera etapa, para que ellos obtuvieran los conocimientos tanto teóricos y prácticos y coordinaran en los inicios el mismo, aunque sólo en los aspecto técnicos de las actividades del ecoturismo. Situaciones que de forma conjunta con la cosmovisión y problemas en estos periodos de la comunidad en materia del bosque, tuvieron un sentido trascendental para que la comunidad se integrara y participara de forma activa para poner en marcha dicho proyecto. Tanto para beneficios de su bosque, el cual claramente lo tienen identificado como propiedad de la comunidad y no individual, como resultar ser medios o estrategias para iniciar otras actividades productivas no maderables en beneficio de la comunidad en materia de empleos e ingresos, y no de algunos grupos colectivos o individuales. Aspectos que fortalecieron el nivel de integración y cohesión social por

parte de la comunidad, como el *espíritu de trabajo para y de la comunidad*, es decir, la comunalidad.

Es de resaltar que las personas de la comunidad que se integraron y dirigieron en los inicios el proyecto de ecoturismo, independientemente del nivel de escolaridad de primaria que tenían, lo hicieron en el sentido de que el proyecto seguía intereses de cuidar, conservar y manejar el bosque de forma sustentable y comunitaria –su cosmovisión-, elemento central de integración de la comunidad.

9.3.3.2.5 Los conflictos o problemáticas organizacionales iniciales en el marco de racionalidades

Por otra parte es importante señalar que si bien fueron sustanciales los conocimientos técnicos en relación a las actividades propias del ecoturismo en términos teóricos y prácticos a los biólogos de la comunidad, hizo falta la capacitación administrativa y organizacional, teórica y práctica apegada a sus saberes, instituciones y formas de gobierno comunales, para su manejo y gestión adecuada y óptima a su crecimiento.

Lo anterior se observa después de un crecimiento de la organización y del proyecto de ecoturismo en términos de infraestructura, servicios y actividades, resultado de la influencia e interacción con su contexto o entorno organizacional, y su incapacidad de respuesta en términos organizacionales. En donde se iniciaron las primeras problemáticas en términos de funcionamiento y estructuración organizacional –al pasar de un coordinador del proyecto, a un comité conformado por seis comuneros y finalmente sólo un coordinador del proyecto-, y que al no resolverlas respetando sus instituciones y autoridades comunitarias como lo marca la comunalidad, es decir, siguiendo sus racionalidades. Se iniciaron las injerencias, ideas, formas de pensamiento, intereses, objetivos y acciones de particulares de unos cuantos - racionalidades diferentes y contrarias-, saltando los principios de colectividad y comunalidad, situaciones que iniciaron, motivaron e influyeron en los primeros registros de desintegración de la comunidad, de descontento en el manejo y forma de trabajar el proyecto, de la conformación de pequeños grupos que con sus visiones particulares empezaron a dirigir y operar el proyecto de ecoturismo. Todas, situaciones que iniciaron

la injerencia de problemas políticos, de poder de algunos individuales y grupos en la comunidad; y que motivaron en pensar en una forma de organización particular que respondiera los problemas en este periodo, el esquema empresarial que se aborda en la siguiente etapa. Derivado de algunas entrevistas para esto último tenemos:

-“...algunos problemas solo se resolvían en el mismo Consejo ya no se llevaba a AGC, se queda en percepción subjetiva de llevar o no a la AGC cada situación, se resuelve si se puede de una vez en el Consejo, esto fortalece la idea de que no saben qué hacer cada Consejo y se perturban las líneas de autoridad, se fomenta la visión individual y se pierde lo de la comunidad, lo de comunitaria...” **C2**

-“...después entro el A1, el impuso todo a su criterio, todo lo que él pensaba hacer, en esos tiempos...” **C2**

-“... no hubo continuidad del fundador inicial, se desalejo del proyecto y cambiaron más cosas...” **C2**

9.3.3.3 Tercera Etapa (2004-2009) Construcción y operación de un esquema empresarial en la OCE: ECOTURIXTLÁN SHIAA RUA VIA SPR de RI. Momento crucial de modificaciones y/o cambios

Para esta tercera etapa se comprende del 2004-2009, periodo en el cuál se decide en AGC cambiar la forma de trabajo y organización de Comités por un Administrador bajo un esquema empresarial, en consecuencia de las problemáticas organizacionales, administrativas y funcionales de los comités como fueron abordados en la etapa anterior. Decisión que implicó que un Administrador fungiría como responsable de la empresa comunal de ecoturismo en términos de conformar el equipo de trabajo, retribuirlos económicamente y seguir gestionando recursos a través del CBC en beneficio del crecimiento y manejo fructífero de la organización. Así como constituirse legalmente como Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada (SPR de RI) en atención a sus actividades productivas y la Ley Agraria que los regula por la propiedad comunal.

No obstante de lo anterior, es importante señalar que ante dichos cambios que implicó el *esquema empresarial*, para este periodo la OCE se integró tanto con miembros de la comunidad como ajenos a ella, y en algunos casos con conocimientos técnicos y específicos previos en materia administrativa, contable y de ventas; suscitándose un cambio generacional tanto en la parte directiva como operativa, donde a diferencia de la etapa inicial son personas adultas-jóvenes, que tienen poco conocimiento sobre la comunidad y el proyecto de ecoturismo en sí –no todos-. Situación que amerita estudiarse en algún momento en virtud de que este cambio generacional permea en la vida cotidiana organizacional de la comunidad y de la OCE.

9.3.3.3.1 La organización empresarial de la OCE –ECOTURIXTLÁN SHIAA RUA VIA SPR DE RI: características, actividades, objetivos, principios y elementos.

Para este periodo derivado de la autorización del manejo del esquema empresarial, la OCE cambia su nombre a *Ecoturixtlán Shiaa Rua Via*, adquiriendo también como constitución legal para realizar actividades productivas de acuerdo a la Ley Agraria vigente la Sociedad de Producción Rural, bajo el régimen de Responsabilidad Ilimitada (*SPR de RI*), con una forma y estructura definida por el administrador en combinación con la estructura legal establecida bajo la ley por su conformación legal. Sobresale también para esta etapa la preocupación de la organización por las certificaciones y reconocimientos, como el distintivo Moderniza durante la implementación del sistema de calidad de la empresa, como el reconocimiento del primer lugar en el cuarto concurso nacional de experiencias exitosas en el manejo y conservación del patrimonio natural y cultural indígena en la categoría de Ecoturismo 2005.

9.3.3.3.2 La forma de organización bajo el esquema empresarial en la OCE

Las causas principales que motivaron pensar, construir y poner en marcha una forma de organización y estructuración organizacional de la OCE, denominada por A1 “*esquema empresarial*”, fueron a raíz de la incapacidad administrativa, organizacional, manejo contable, financiero, técnico, funcional y operativo de los comités, en particular de las personas que los conformaban en esos periodos. Como lo señalan en algunas entrevistas los informantes:

-“...la finalidad era obtener recursos para poder crecer y dar buen resultado al proyecto, la entrada de la luz no quería que fuera con cables, ni con las construcciones que fueran de fierro o cemento, SEDETUR no dejó que se pusiera eso, eran muy estrictos de cómo llevar el proyecto pero ya después ya se puso...” **C2**

-“... por parte del CBC, incluso por la AGC había inquietud de ya manejar el modelo de un esquema empresarial en el ecoturismo. Sin embargo a mí me designa de manera directa el CBC.... porque no había un orden en el manejo de los recursos y el objetivo de la empresa..., aquí independiente de ello el CBC no podía concentrarse en esta empresa de lleno cuando tenía algunas otras situaciones más importantes por su magnitud como los aserraderos, y los comités les faltó la parte de administración y organización para centrar su análisis y funcionamiento...” **A1**

-“... no había un esquema administrativo, un plan de trabajo u objetivos, y esto traía un desorden en el manejo de los recursos, no había una contabilidad adecuada para su manejo..., ...teníamos una idea vaga de lo que es ecoturismo, de que se tenía que tener un proyecto más definido de turismo...” **A1**

-“...ya no le encontraban ni pies ni cabeza a la organización, pero estaba el recurso, había cabañas, pero no había quien las operara...” **A1**

-“...porque el CBC era imposible estar allá, atender aquí y así..., ya mejor un administrador y él se avocara a buscar recursos, claro con el apoyo del CBC, él tenía que conformar su grupo de trabajo, y uno ya no se metía en eso, él tenía que ver todo eso...” **C1**

-“...en el 2004 entra el A1 y desde ahí empieza a cambiar, y luego entra otra administración, de ahí ya no sé cómo está todo...” **C2**

Situaciones ante las cuáles a finales del 2004, y de la influencia directa y personal de A1 –él hizo la propuesta al CBC-, se decide mediante designación del CBC y con autorización de la AGC, operar la empresa comunitaria por un administrador bajo un esquema empresarial. Designándole responsabilidades y obligaciones precisas ante la situación histórica del manejo del proyecto mediante comités, sobresaliendo la

responsabilidad de integrar su equipo de trabajo y el pago de su nómina respectiva, del diseño y ejecución de un plan de trabajo, como de la forma de organizarse y operar. Aspectos enmarcados bajo principios instrumentales y económicos, este último con el claro objetivo de lograr la rentabilidad e ingresos por parte de la empresa, es decir, autonomía financiera y contable. Sin hacer énfasis, o dando por hecho los intereses y fines sociales, ecológicos y sustentables por los cuáles la OCE se había conformado inicialmente. Esto se constata siguiendo la información de algunas entrevistas:

-“... por parte del CBC incluso por la AGC había inquietud de ya manejar el modelo de un esquema empresarial en el ecoturismo, sin embargo a mí me designa de manera directa el CBC..., y yo le hice la propuesta al CBC de que me diera oportunidad de administrar la empresa con un esquema empresarial, y esto lo plantea en AGC y de manera directa me designa para trabajar en ecoturismo..., y me da toda la libertad de operar, pero dependía del CBC, y se me da por optar ya tener una estructura con trabajadores asalariados..., afortunadamente yo con mis buenas relaciones con CDI nos dan oportunidad para bajar recursos de ecoturismo o turismo naturaleza y construir el comedor, otras cabañas..., pero yo solo le informo al CBC y a la AGC cada año..., y había recorridos guiados, empezamos a meter hospedaje en cabañas y comedor, y con apoyo de CONAFOR para meter áreas recreativas y de destreza...” **A1**

-“...paso de ser proyecto de ecoturismo a una empresa, ... al A1 le dieron 5 años para demostrar la rentabilidad de la empresa, y la decisión era que si no era positiva se iba a cerrar...” **A3**

-“... en parte ya sabía que era ecoturismo, y vi que tenía un gran potencial para aprovecharse...” **A1**

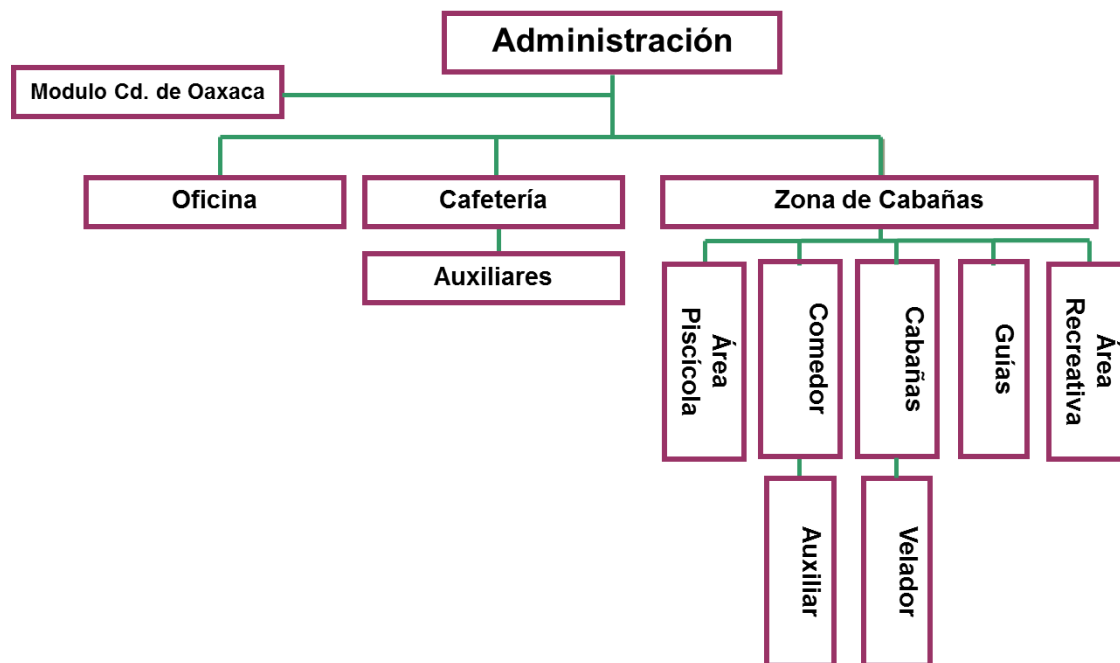
-“...es una empresa comunitaria porque siempre estamos viendo que el beneficio sea a la comunidad y a los comuneros, que si bien vemos siempre el ingreso económico, también es el ánimo de generar empleos, conservando las áreas naturales y difundiendo nuestra cultura...” **A1**

-“...entraron otras ideas de la juventud de los comuneros, fueron ideas y la AGC no toma mucho interés, y de ahí solo los números, había entradas y sólo eso, y descuidaban lo de la flora y fauna...” **C2**

-“...el Comisariado está pasando así todo, él es cabeza, y se han perdido ellos, ya no le han tomado importancia, sólo lo que interesa es lo económico, los números...” **C2**

El esquema empresarial implicaba tener un equipo de trabajo con una estructura administrativa y operativa que atendiera los diversos servicios y actividades de la OCE, situación que no se tenía en los Comités. La organización de la empresa de ecoturismo presentaba la siguiente estructura organizativa:

Figura 22: Estructura Organizativa bajo el Esquema Empresarial de la OCE



Fuente: Ixtlán, (2007)

Como la describe A1, en la entrevista:

-“... y me da toda la libertad de operar, pero dependía del CBC, y se me da por optar ya tener una estructura administrativa, el área administrativa el área de servicios, y de acompañamiento...”

-“...yo como gerente, en el área administrativa estaba la de difusión y la del área contable, en cabañas había un responsable general del área de campo, que se encargaba de toda la cuestión de servicios, de recorridos, actividades de destreza y todo eso..., había un responsable en el área de cabañas, y un responsable de comedor, el comedor tenía dos auxiliares, el de recorridos tenía como tres guías, un auxiliar de cabañas y dos veladores...”

9.3.3.3.3 La OCE con respecto a su constitución legal y régimen de responsabilidad –SPR de RI-

Sin embargo, independiente al esquema empresarial bajo el cual estaba operando la OCE en los tres primeros años de este periodo, y derivado de las actividades comerciales como de la infraestructura que se estaba generando en la cuantía de sus propiedades, y de los altos ingresos económicos de la gestión de recursos a diversas fuentes institucionales, se adquiere como constitución legal la Sociedad de Producción Rural, previa asesoría de un contador de la comunidad que trabajaba en las empresas comunales y con autorización de la AGC, para realizar actividades productivas de acuerdo a la Ley Agraria vigente, bajo el régimen de Responsabilidad Ilimitada (*SPR de RI*). Hecho por el cual ante el tipo de Sociedad conformada se tuvo que atender una forma y estructura de organización particular establecida por la ley¹²⁹:

El artículo 108 de la citada ley establece:

“Los ejidos y comunidades, de igual forma podrán establecer empresas para el aprovechamiento de sus recursos naturales o de cualquier índole, así como la prestación de servicios. En ellas podrán participar ejidatarios, grupos de mujeres campesinas organizadas, hijos de ejidatarios, comuneros, vecindados y pequeños productores.

Las empresas a que se refieren los dos párrafos anteriores podrán adoptar cualquiera de las formas asociativas previstas por la ley”

En este mismo sentido, el artículo 111, indica:

¹²⁹ Revisar la Ley Agraria vigente en México, en particular el Título Cuarto “De las Sociedades Rurales”.

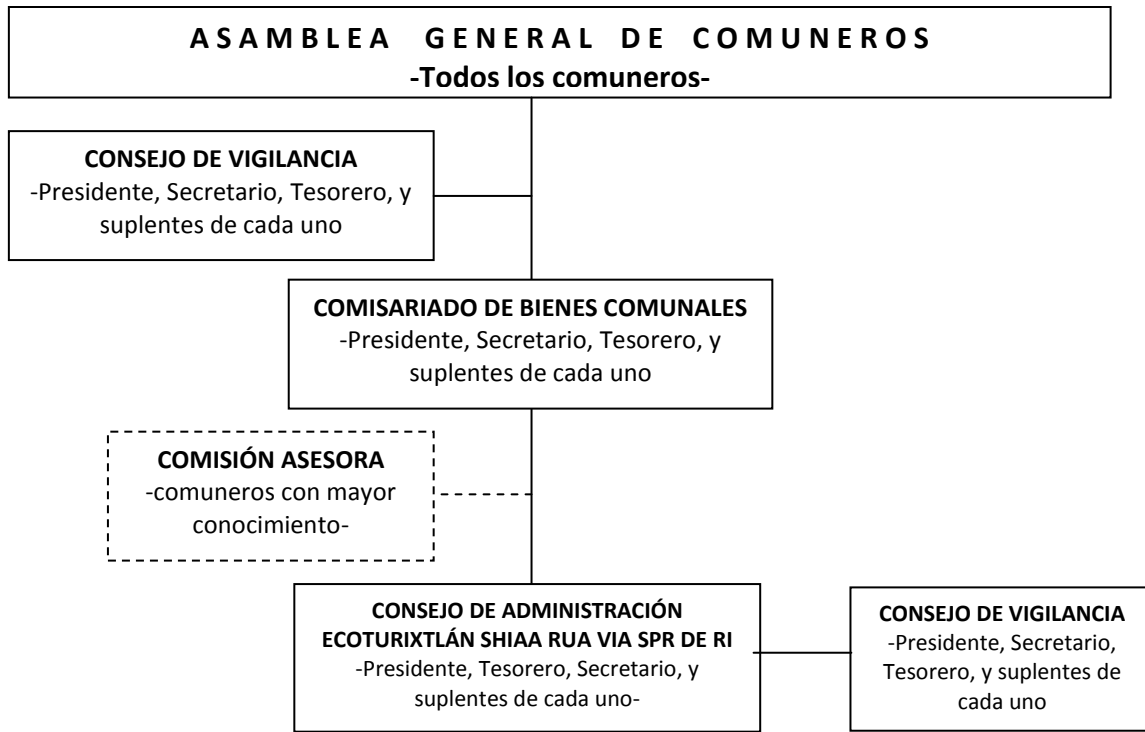
“Los productores rurales podrán constituir sociedades de producción rural. Dichas sociedades tendrán personalidad jurídica, debiendo constituirse con un mínimo de dos socios. La razón social se formará libremente y al emplearse irá seguida de las palabras "Sociedad de Producción Rural" o de su abreviatura "SPR" así como del régimen de responsabilidad que hubiere adoptado, ya sea ilimitada, limitada o suplementada”.

Y en relación a su administración se sujeta a lo establecido en esta misma ley, que establece en su artículo 108 y 109:

“La dirección de la SPR estará a cargo de un Consejo de Administración nombrado por la AGC; estará formado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y sus vocales. La vigilancia estará a cargo de un Consejo de Vigilancia nombrado por AGC e integrado por un Presidente, un secretario y un Vocal, con sus respectivos suplentes. Los miembros de dichos consejos durarán en sus funciones tres años, y sus facultades y responsabilidades se deberán consignar en los estatutos de la SPR”

De acuerdo a lo citado anteriormente, esta ley no indica las actividades de cada consejo, pero si establece que éstas deben ser determinadas por la misma SPR en sus estatutos, situación que no se tiene clara para el caso de la OCE, y que permea la confusión de responsabilidades, funciones y obligaciones, como lo señalamos en líneas siguientes en los apartados de propiedad y control del trabajo. Siguiendo lo establecido en esta ley de acuerdo a los órganos de dirección de la SPR, se tiene una estructura legal que cumplir, como lo muestra la figura 23.

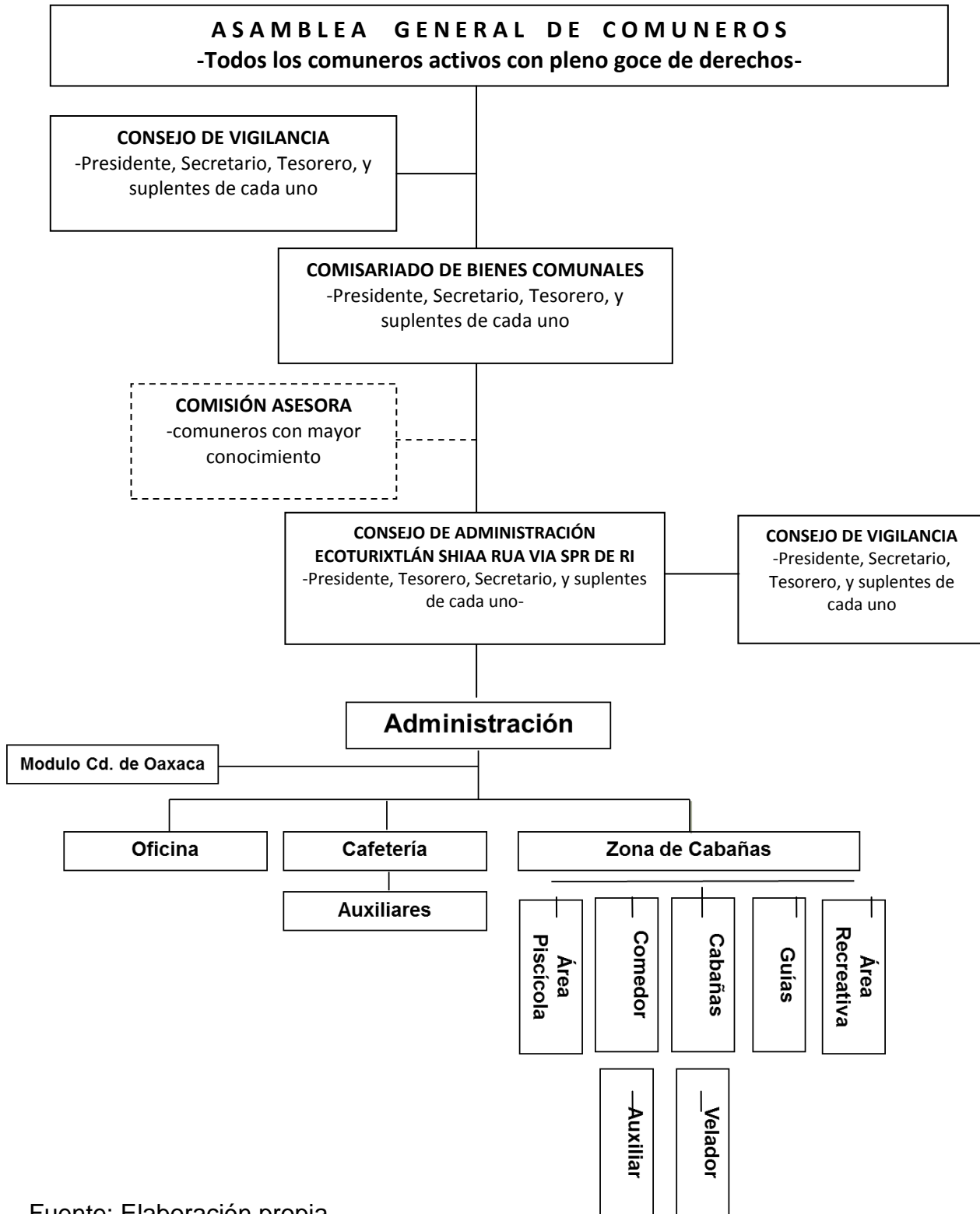
Figura 23: Estructuración y Forma de Organización Legal –SPR de RI-



Fuente: Elaboración propia con base en la Ley Agraria

Sin embargo, para la OCE, existe una adaptación y combinación de la estructura legal con la administrativa, que sigue el esquema empresarial, resultando la siguiente estructura organizacional, que se describe en el apartado de la forma y estructuración organizacional empresarial-comunitaria:

Figura 24: Estructura organizacional empresarial-legal-comunitaria de la OCE



Fuente: Elaboración propia

9.3.3.3.4 La importancia de la funcionalidad y rentabilidad económica de la OCE

En la idea inicial de conformar un esquema empresarial predominaron los intereses económicos de la OCE, situación que permeó todo el pensamiento de los actores organizacionales y, decidir por tener una estructura que responda a estos intereses, toda vez de que ya se tenían gestionados suficientes recursos económicos e importante infraestructura sin operar, es decir, no había ingresos económicos aún. Olvidando parcialmente los fines del ecoturismo, sus intereses sociales, ecológicos y ambientales. Para este periodo lo que debería ser un medio, por considerar que lo económico es una función, una responsabilidad y que necesariamente se debe operar de forma eficaz y eficiente, se convierte en el fin de la OCE, marcando con estas decisiones y acciones olvidar los intereses iniciales del proyecto, actividades y fines que engloba el ecoturismo como inicialmente fue planteado y adoptado en la comunidad. Lo anterior se refleja en algunos extractos de entrevistas como:

-“...aquí se tenían ya trabajadores asalariados, yo como administrador se me asigno un salario, ya no era cargo, pero tenía que presentar un plan operativo anual, el salario era asignado por el CBC...” **A1**

-“...el plan operativo se estableció para fortalecer la primera y segunda etapa para la infraestructura de más cabañas y de ahí un comedor...” **A1**

-“... se obtuvieron reconocimientos y distintivos, como el primer lugar en el cuarto concurso nacional de experiencias exitosas en el manejo y conservación del patrimonio cultural indígena en la categoría de Ecoturismo, 2005, y el distintivo Moderniza durante la implementación del sistema de calidad de empresa...” **A1**

-“...afortunadamente me gusta la política y yo tenía muchos contactos con municipios y dependencias de gobierno, pero ya se tuvo la capacidad de reunión de las cabañas de Pueblos Mancomunados, Lachato, Ixtepeji, pero que el proyecto de la asignación de recursos fuera para cada necesidad en particular no sólo para cabañas...” **A1**

-“...también se bajaron recursos de CDI, por todo ello es que se tienen las 13 cabañas ahorita...” **A1**

-“...lo que sustentábamos en Asamblea era la sustentabilidad del proyecto, la parte social, que se estaban generando empleos, y se estaba cuidando los recursos naturales y derrama económica...” **A1**

-“...ahora si tenemos que verlo como un negocio, no como los comités, que todos tengamos chamba y que nos deje una utilidad...” **A1**

-“... en parte ya sabía que era ecoturismo, y vi que tenía un gran potencial para aprovecharse...” **A1**

-“...paso de ser proyecto de ecoturismo a una empresa, ... al A1 le dieron 5 años para demostrar la rentabilidad de la empresa, y la decisión era que si no era positiva se iba a cerrar...” **A3**

Lo anterior también refleja en esta etapa una alta actividad de gestión de recursos económicos y financieros a distintas dependencias del gobierno local y nacional, como se ilustra en la tabla X de financiamientos obtenidos para este periodo; situación que permitió el crecimiento de la OCE en tanto infraestructura, estructura de organización y manejo de recursos. Dependiendo financieramente y en términos de recursos económicos de dicha gestión, pero sin generar recursos propios por las actividades que realiza u oferta, situación que afecto en los siguientes años la vida organizacional al quitarle los apoyos el gobierno. Como lo refiere A1:

-“...pensábamos en otros servicios porque no entraban ingresos por recorridos o cabañas, ...y metimos la granja de truchas, para que la gente en temporada que no hay turismo se dedique a las truchas y así la empleamos, ese recurso también salió a base de CDI, de ahí metimos el proyecto de Centro de Capacitación Forestal, par ano tener solo hospedaje, recorridos, y comedor, sino vamos aprovecharnos de todo el desarrollo industrial de la comunidad, y vamos a dar capacitación a la gente para dar talleres de capacitación ambiental¹³⁰, y necesitábamos un salón de capacitación y ese recurso lo tramitamos a través de CONAFOR, y de ahí metimos el temazcal..., y bueno

¹³⁰ Es importante señalar que más que capacitación ambiental, eran cursos de comunidad a comunidad para dar a conocer la forma de trabajo de la comunidad en relación a todas sus empresas comunales que se habían conformado, como lo refirió O1 en entrevista.

consideramos que la gente viene porque quiere venir a ver nuestra tradición, nuestra cultura, nuestra medicina tradicional, entonces vamos a retomar para que se tenga esto...”

-“...y también para fortalecer los recursos naturales vamos a crear el orquidiario a través de recursos de COINBIO y la WWF..., así todo fue a base de gestión y llegamos a obtener buenos recursos, fortalecido con las buenas relaciones de las comunidades y de las instituciones...”.

-“...en parte ya sabía que era ecoturismo, y vi que tenía un gran potencial para aprovecharse...” **A1**

-“...A1 era muy bueno para gestionar, pero estaba creando un gran monstruo y no sabíamos cómo lo íbamos a alimentar, para el mantenimiento y demás gastos...” **A3**

Tabla 30: Gestión de Recursos Económicos por parte de la OCE

GESTIONES ANTE CONAFOR 2005-2007	PROGRAMA	INVERSIÓN
ESTUDIO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	PROCYMAF II/ 2005	65,000.00
FORTALECIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA ECOTURISTICA (Senderos, Señalización y Área Recreativa)	PRODEFOR / 2005	590,000.00
EJECUCIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE PROYECTOS COMPLEMENTARIOS (Ciclovia, Espeleología, Temazcal 1)	REGLAS UNICAS / 2006	246,000.00
SUB PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN COMPLEMENTARIA PARA LA INFRAESTRUCTURA (Centro de Capacitación Ambiental “techumbre”, Temazcal 2)	PROCYMAF II/ 2007	977,326.00
APORTACIÓN CONAFOR-COMUNIDAD 1:1		1,878,326.00

Fuente: Ixtlán, (2007)

Todo lo anterior se resume en la siguiente tabla en términos de los intereses o racionalidades por la cuáles se crearon:

Tabla 31: Características organizacionales de la OCE bajo el esquema empresarial en el marco de sus racionalidades

Categoría	Características	Dimensiones de Racionalidad(es)
El esquema empresarial en la OC de Ecoturismo	Sociedad de la que surge: a raíz de las problemáticas organizacionales, administrativas y funcionales del Comité de Ecoturismo, privilegiando su desarrollo económico y funcional de toda la organización. Pasando de ser un proyecto comunitario a una empresa de propiedad comunal	Eminentemente económica e instrumental, y social
	Estructura social: se configura una estructura administrativa que responde en términos funcionales y económicos a la naturaleza de la OCE, como en combinación con la estructura legal que le fija la ley agraria por su propiedad comunal al conformarse como SPR de RI	Económica, funcional y social-comunitaria
	De acuerdo el esquema empresarial, la OCE se conformó tanto de personas con previos conocimientos en materia administrativa, contable y de ventas, que no necesariamente fueran de la comunidad, siendo en su mayoría jóvenes-adultos que no tenían conocimientos de la comunidad como del ecoturismo, implicando un cambio generacional.	
	Valores: calidad en los servicios y actividades, y obtener recursos para crecer y dar buenos resultados con el proyecto, manejo eficiente de los recursos. El beneficio a la comunidad era mediante la generación de empleos, conservando las áreas naturales y difundiendo nuestra cultura.	Económica y social
	Las actividades productivas fueron ante el claro objetivo de lograr la rentabilidad e ingresos por parte de la empresa. Se agregaron actividades recreativas de destreza, temazcal, capacitación ambiental,	Económica, instrumental, social y ambiental

	<p>granja de truchas, el orquidiario.</p> <p>En sus objetivos se tenía demostrar la rentabilidad de la empresa, y como metas buscaban la autonomía financiera y contable.</p> <p>Existe una alta actividad de gestión de recursos económicos de diversas fuentes.</p> <p>Lo que era un medio, lo económico, resulta ser el fin. Situación que permeó todas las actividades de ecoturismo.</p>	
	<p>Actores: el administrador necesariamente era de la comunidad, más no así el personal administrativo, operativo y técnico, que eran trabajadores asalariados. Al administrador se le concedía libertad para la toma de decisiones ante los objetivos y responsabilidades que se le habían fijado.</p>	<p>Económica y social</p>

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.3.5 La forma de organización empresarial-legal-comunitaria de la OCE

Para este periodo la OCE, en tanto su estructuración legal como con la autorización y libertad de trabajar bajo un esquema empresarial, se tienen ciertos elementos o factores que rigen su desarrollo y en cierta forma su plan estratégico de trabajo. La estructuración de la OCE en este periodo considerando los aspectos anteriores es la que se presenta en el esquema X. A continuación se vierten los objetivos, intereses, fines, valores y actividades, que se tenían en este periodo para la OCE, información obtenida de un documento de presentación formal y oficial de la organización del 2007:

-“...el esquema empresarial implica que esta empresa ya tiene una misión, una visión ya definida, tiene valores, tiene metas tiene objetivos, pero cuando entra el nuevo ni se preocupa de ver cuál es el acta de nacimiento de esta empresa, solo se ponen a operar..., no saben que se trata de ecoturismo y de una empresa comunal y se va perdiendo más...” **A1**

Nombre: *Ecoturixtlán Shiaa Rua Via SPR de RI, “Cerro donde nace la nube”*

El logotipo utilizado en este periodo fue:

Figura 25: Logotipo de la OCE de 2004-2009



Fuente: Ixtlán (2007)

De acuerdo a lo referido por A1 se cambió el logotipo anterior en virtud de que no representaba lo que actualmente era la empresa. El actual logotipo representa el servicio de hospedaje en cabañas en un lugar tranquilo y natural para visitarlo. Logotipo realizado de forma externa a la organización, buscando representar lo que era la organización. En comparación del logotipo inicial y a partir de la hermeneútica, existen cambios simbólicos notorios, para esta imagen ya no representa el aspecto cultural ancestral ni lo comunitario o local, propio de la comunidad.

Como misión, visión y valores, se tenía lo siguiente:

Nuestra misión

“Somos una empresa de carácter comunal que ofrece a los turistas un servicio de calidad a través de campamentos, recorridos guiados y convivencias sociales garantizando un bajo impacto ambiental, obteniendo como resultado la generación de empleos e ingresos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los integrantes de nuestra comunidad”

Nuestra visión

“Ser una empresa líder en el área de ecoturismo que cuente con personal ampliamente capacitado para alcanzar la certificación en la prestación de los servicios. Garantizando la satisfacción del cliente, la generación de 20 empleos de manera directa, la rentabilidad de la empresa, el fomento y la conservación de nuestros recursos naturales”.

Valores

Calidad y calidez de nuestros servicios.

Tenacidad y perseverancia en el logro de nuestros objetivos.

Unidad y Beneficio comunitario

Y como objetivos, trabajan para lo siguiente:

Objetivos

- 1. Realizar acciones para la conservación del patrimonio cultural.*
- 2. Difundir el gran valor biológico de nuestras áreas naturales y seguir fomentando su conservación.*
- 3. Generar empleos en beneficio de la comunidad.*
- 4. Garantizar un servicio de calidad.*
- 5. Brindar capacitación a todo el personal que forma parte de la empresa.*
- 6. Propiciar el desarrollo económico de la comunidad.*

Las actividades para este periodo fueron los siguientes servicios:

Hospedaje en cabañas

Acampado

Comedor

Bicicleta de montaña

Lanzamiento de tirolesa

Cuerda floja

Pared de escalada

Rappel

Planta de luz toda la noche

Caballos para cabalgata

Transporte a las cabañas

Subproductos forestales

Carbón y Carga de leña

Recorridos guiados

Costo de acceso al bosque

Para este periodo, en palabras del A1, se manifestaban como beneficios o impactos a la comunidad en relación al esquema empresarial, los siguientes:

Tabla 32: Beneficios e impactos de la OCE bajo el esquema empresarial

<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none">-Generación de empleos directos e indirectos y oportunidades de trabajo para profesionistas de la comunidad-Diversificación de actividades-Valoración de la riqueza cultural en torno a las tradiciones, usos y costumbres
<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none">-Se han generado 10 empleos para mujeres y 6 para hombres de manera permanente y directa, además de 14 de manera temporal-Se ha incrementado el capital de la empresa a través de la gestoría-Con la ampliación de la infraestructura se asegura la rentabilidad de la empresa-Con la afluencia turística se ha generado una mayor derrama económica en la prestación de los servicios al interior de la comunidad
<p>Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none">-Se han conservado elementos naturales para el aprovechamiento en actividades ecoturísticas-Se ha procurado el reconocimiento de áreas biológicas de interés mundial

Fuente: Ixtlán, 2014.

En este mismo orden, siguiendo a lo desarrollado por Heydebrand (1989) en relación a la caracterización de las variables estructurales que dan sentido a la forma de organización, las anteriores características organizacionales de OCE responden al objeto de trabajo. No obstante, en lo que respecta a la división del trabajo, que

comprende la naturaleza, división, ocupación y estructura administrativa, tenemos la siguiente información resultado de nuestro análisis, y que se representa de forma gráfica en el esquema X:

-“...había copiado el modelo que había trabajado la UCFAS de Ixtlán, donde se tenía un Consejo y se delegó a un gerente, y el generó su estructura para poder operar, y ese mismo modelo se podía implantar en ecoturismo, con un nivel de funciones de responsabilidades y un plan operativo, de ahí tuvimos capacitación a través de la Secretaria de Turismo a través de la CONAFOR y CDI, para trabajar el esquema empresarial, somos la primer comunidad que trabaja a nivel empresarial porque todas las demás son por comités...” **A1**

-“...la estructura comprende, yo como gerente, en el área administrativa, estaba la de difusión y la del área contable, en cabañas había un responsable general del área de campo, que se encargaba de toda la cuestión de servicios, de recorridos, actividades de destreza y todo eso..., había un responsable en el área de cabañas, y un responsable de comedor, el comedor tenía dos auxiliares, el de recorridos tenía como tres guías, un auxiliar de cabañas y dos veladores...” **A1**

Atendiendo al control del trabajo como la autoridad, coordinación y control administrativo, tenemos lo siguiente:

-“... el CBC de manera directa me designa para trabajar en ecoturismo, y me da toda la libertad de operar, pero dependía del CBC, y se me da por optar ya tener una estructura..., yo sólo le informo al CBC y a la AGC cada año, el avance físico de las obras y la parte operativa de las actividades...” **A1**

-“...algunos problemas solo se resolvían en el mismo Consejo, ya no se llevan en la AGC, se queda en percepción subjetiva de llevarlo o no a AGC, cada situación se resuelve si se puede de una vez en el Consejo, esto fortalece la idea de que no saben qué hacer cada Consejo y se perturban las líneas de autoridad, se fomenta la visión individual y se pierde lo de la comunidad o comunitario...” **C2**

-“... el Consejo de Administración de la empresa era para vigilar y supervisar los movimientos administrativos, de producción y ventas, únicamente...” **C2**

-“...pero no hubo necesidad de un Consejo, porque yo le entregaba al CBC se hacían las evaluaciones, y me dejaban en absoluta libertad para moverme e irme a México...”

A1

-“...era yo quien tomaba decisiones a través del CBC... y pensábamos en otros servicios porque no entraban ingresos por recorridos o cabañas...” **A1**

-“...el administrador establece los salarios junto con el Consejo de Administración, y ya solo se rinde informe en AGC, se empezaron a tomar decisiones en relación a la parte directiva sin llevarlo a la AGC...” **C2**

-“...pero la AGC empezó a presionar porque vio tanto auge de ecoturismo y no veía el dinero, preguntaba dónde está la lana, donde está el billete, y empezó esa inquietud de la AGC, de desviación de recursos, y por iniciativa de la comunidad vieron la necesidad de integrar un consejo de administración, que estuviera más de cerca con el manejo de los recursos, en el 2008 de manera independiente se crea...” **A1**

-“...ese consejo entro con la visión no de evaluar, sino de encontrar fallas y empezó a hostigar, y no encontraron nada, pero el ambiente era ya pesado por lo tanto renuncie...” **A1**

-“... el CA surge en una etapa de supervisión y no de mejoramiento, de ahí la confusión y tradición de sus funciones, sin mejorar..., independientemente de que reciben una compensación económica por sus sesiones y cargos” **A1**

-“...a partir de ahí se nombran los CA pero sin la menor idea o habilidad de serlo, sin conocer de ecoturismo, si te interesa, solo te designan por cargo y vas y debe ser CA, ...y la gente no tiene idea y así le entra... eso vuelve a frenar el desarrollo de la empresa, así algo importante que hace falta en los consejos es la capacitación, designar y definir cuáles son las funciones de un CA y de un CV, y pedir a cada administrador su plan operativo y que lo dejen suelto, que lo dejen trabajar, porque

luego hay invasión de puestos, los del consejo se meten con todos, hasta con los de la cocina, para vigilar y cosas que no le corresponden.." **A1**

Problemática organizacional que debe analizarse por parte de la OCE para un buen control y mejorar su forma de estructurar la acción organizacional.

Por lo que respecta al tamaño de la fuerza de trabajo, en relación a los aspectos de la estructura como de los trabajadores que la conforman se tiene que:

-“...aquí se tenía ya trabajadores asalariados, yo como administrador se me asigna un salario, ya no era cargo, pero tenía que presentar un plan operativo anual, salario asignado por el CBC...” **A1**

-“...se les dieron todas las prestaciones de ley a los trabajadores, se generaron hasta 20-22 empleos diarios, pero se estaban teniendo números rojos, pero porque había depreciación, pero ahí había infraestructura y todo lo demás...” **A1**

-“...yo generaba mucho el asunto del empleo, sobre todo a los jóvenes hijos de comuneros, sobre todo a estudiantes, fuente de empleo distinta a las que tenían en la región de ir a sembrar milpa, con sus papás, derrama económica que había en la comunidad, en los establecimientos comerciales...” **A1**

-“...la idea era de que los integrantes de ecoturismo fueran de aquí por qué así había interés de la comunidad, y los que son de afuera que ahorita son muchos ya no tienen interés..., lo ven sólo como un trabajo pero no para la comunidad, sino para la empresa u organización...” **C2**

-“... ya no recorren toda la comunidad en los lugares lejanos propios de la comunidad..., los trabajadores de ahora ya no lo hacen, no saben dónde están...” **C2**

Como propiedad y control, de acuerdo a las relaciones de producción en el nivel institucional y social, se tuvo lo siguiente en este periodo:

-“...lo que sustentábamos en asamblea era la sustentabilidad del proyecto, la parte social, que se estaban generando empleos, y se estaba cuidando los recursos naturales y derrama económica...” **A1**

-“...todo lo que hacen ya no lo hacen pensando en Ixtlán, antes si lo hacían, y ahora ya no hay acercamiento de las primeras generaciones porque ya no los toman en cuenta...” **C2**

-“...cada Comisariado que entra, le interesan otras situaciones distintas..., quizá es ya parte personal...” **C2**

-“...para los comuneros retirados ya no los toman en cuenta, su participación se ve marginada...” **C2**

-“...el CA de la empresa ya no retoma ideas, y evita que nos reúnan con las demás personas fundadoras, ellos ya solo toman decisiones...” **C2**

-“...la elección de los consejos solo era para rellenar, no tanto por que sepan, eso creo también se ha perdido mucho, se elige por elegir y ya...” **C2**

Y finalmente como medios del trabajo, que comprende la tecnología, herramientas, máquinas e instrumentos, se pudo constatar lo siguiente:

-“...ya no hay respeto al bosque, a la flora, la fauna..., el cuidado por la explotación de los acuíferos y escurrimientos..., a nuestro criterio hay ahora algunas cosas que si afectan una explotación en la zona acuífera, por algo están ahí, y los ingenieros traen otro criterio y en fin...” **C2**

-“...el plan operativo se estableció para fortalecer la primera y segunda etapa para la infraestructura de más cabañas y de ahí un comedor...” **A1**

-“...se tuvo capacitación y asesoría para el manejo del esquema empresarial de la SEDETUR, CONAFOR y CDI...” **A1**

-“...con la creación de la granja de truchas, el orquidiario, temazcal y áreas recreativas, se tuvo capacitación para su manejo y operación técnica...” **A1**

9.3.3.3.6 La configuración estructural *burocracia maquinal y profesional* ante el esquema empresarial-legal-comunitario de la OCE

Por otra parte, sin desatender las características organizacionales anteriores y en el afán de comprender la forma de estructuración y organización de la OCE en términos de la taxonomía de Mintzberg (2002) tenemos, considerando su funcionamiento, coordinación del trabajo, descentralización, operaciones, partes que la conforman y sus relaciones entre ellas, una configuración híbrida en buena parte, más no así en absoluto o estado puro, de la *burocracia maquinal y profesional*. Con algunas variantes en términos de especialización, profesionalización y centralización, debido a que en la OCE aún no se cuentan con especialistas en ninguna actividad, ni operativa ni directiva, situación que relativamente explica el alto índice de rotación de puestos directivos y operativos en este periodo en particular.

Siguiendo la configuración de *burocracia maquinal y profesional*, la OCE responde a las siguientes características organizacionales en atención a las variables desarrolladas por Mintzberg (2002) para su estructuración:

1. El principal mecanismo de coordinación es mediante la normalización de las habilidades en el directivo de la organización, para dirigir y controlar las operaciones del personal técnico y operativo. Ante las habilidades reconocidas del directivo no es necesaria la supervisión directa del CBC ni de la AGC. Por lo contrario se le otorga libertad suficiente y necesaria para las decisiones referentes a la administración, coordinación y control a todo su equipo de trabajo, registrando una toma de decisiones con flujo ascendente. En ciertas decisiones sólo es corroborar con el CCB y AGC y obtener legitimidad, esto implica que el flujo de autoridad es reducido e insignificante y una importante comunicación informal con la administración en tanto CA, CV y CBC.
2. La parte fundamental de la OCE en este periodo lo son tanto los operativos que ejecutan las actividades ecoturísticas como el administrador responsable de controlar y conocer dichas actividades. Si bien es necesaria la especialización, para este periodo no se pudo obtener la misma, eso se refleja en el cambio continuo de los administradores y operarios de la organización. La preparación y

especialización es alrededor de los conocimientos técnicos del ecoturismo como de coordinación y administración del equipo de trabajo.

3. Aunque gráficamente se denota una estructura burocrática, se tiene escasa formalización burocrática en los comportamientos, el directivo tiene cercanía con los operarios o técnicos y con el CBC y AGC.
4. La agrupación en esencia responde a intereses y principios funcionales y de mercado. Fines que se persiguen con el esquema empresarial adoptado y establecido, tanto en su diversificación de productos turísticos como operacionalizar toda la infraestructura que a la fecha cuenta la OCE. Situación que se corresponde en tener amplias unidades en la base operativa, y estrechas en la parte directiva, sólo el administrador y algunos jefes de área.
5. El directivo o administrador es la parte de enlace de la parte operativa con el cuerpo directivo de la OCE (CBC y AGC), sin concentrar operaciones, por lo contrario descentralizar actividades y responsabilidades tanto de forma horizontal como vertical.
6. Al no existir un control directo y excesivo en la parte operativa, su trabajo se encuentra normalizado en cuanto resultados económicos con autonomía individual, así mismo se caracteriza por ser rutinario
7. No se tiene un sistema técnico sofisticado, el control es por parte de los administradores hasta cierto punto tecnocrático, y se está ante un entorno complejo y estable por largos periodos de tiempo.

En este periodo su estructura responde a objetivos, intereses y razones funcionales y económicas. Asimismo la estructuración es pensada para responder a los problemas de desorden administrativo, contables, funcional y operativo, designación de funciones, económicos e instrumentales, aunque derivado de la constitución legal de la organización se tienen parámetros u órganos de estructuración que no responden a intereses funcionales o económicos, sino a racionalidades sociales-comunitarias para vigilar el funcionamiento a intereses de toda la comunidad, aunque en ciertos momentos se pueden observar como irracionales; contradicción que puede ser explicada en términos funcionales ante las condiciones en que se desarrolló en la OCE.

En suma de lo anterior presentamos la siguiente tabla resumen:

Tabla 33: Características organizacionales en el marco de sus racionalidades en la forma de organización empresarial-legal-comunitaria de la OCE

Categoría	Variables estructurales	Dimensiones de Racionalidad(es)
<p>Forma de Organización: empresarial-legal-comunitaria</p>	<p>Objeto del trabajo: Diversos servicios al turista con un bajo impacto ambiental, generando empleos e ingresos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad, como la derrama económica en la comunidad en los establecimientos comerciales</p> <p>Lograr la certificación de los servicios, emplear a la comunidad, rentabilidad de la empresa, fomento y conservación de los recursos naturales</p> <p>Como valores:</p> <p>Calidad y calidez de los servicios (se logran certificaciones)</p> <p>Tenacidad y perseverancia en el logro de los objetivos</p> <p>Unidad y beneficio comunitario</p> <p>Objetivos:</p> <p>Realizar acciones para conservar el patrimonio cultural</p> <p>Difundir el gran valor biológico de nuestras áreas naturales y seguir fomentando su conservación</p> <p>Brindar capacitación a todo el personal</p> <p>Propiciar el desarrollo económico de la comunidad</p> <p>Actividades en su mayoría comerciales orientadas al turista y no al medio ambiente o la naturaleza</p>	<p>Preponderantemente económica, y en menor medida social y ambiental</p>
	<p>División del trabajo: se sigue una estructura administrativa funcional y legal. La administrativa apegada a un esquema empresarial donde figura un administrador como responsable de la empresa, donde todos los trabajadores son asalariados y se requiere en algunos conocimientos técnicos, administrativos, contables, de ventas y publicidad, cada uno con funciones y responsabilidades definidas para atender las diversas actividades de la OCE, se contaba con capacitación técnica y operativa al personal. La legal en lo que respecta a los órganos administrativos y de control del trabajo realizado, como se refiere en las secciones siguientes.</p> <p>Se pensaban en otros servicios porque no entraban ingresos</p>	<p>Funcional, económica y social-comunitaria</p>

	por recorridos o cabañas	
	<p>Medios de trabajo (producción): para la capacitación del esquema empresarial se tuvo asesoría de la SEDETUR, CONAFOR y CDI. Capacitación en actividades recreativas y de destreza, entre ellas equipo de seguridad para tirolesa, bicicletas, rappel, etc.</p> <p>Necesidades técnicas referentes a la granja de truchas, orquidiario y temazcal</p>	Instrumental y económica
	<p>Tamaño de la fuerza de trabajo: Se habían generado hasta 20-22 empleos diarios, siendo fijos y temporales, priorizando el empleo a jóvenes hijos de comuneros, sobre todo estudiantes.</p> <p>Todos los trabajadores estaban asalariados, también el administrador, y con todas las prestaciones de ley.</p> <p>El interés del trabajo se concentraba en obtener una opción de empleo, no el interés por la comunidad, no había capacitación de identidad comunitaria ni organizacional, y ano recorrían toda la comunidad en lugares lejanos</p>	Social- comunitaria, instrumental y Económica
	<p>Control del trabajo: Al inicio se le da libertad de trabajar al administrador en cuanto a lo operativo y administrativo, pero para cuestiones estratégicas y de gestión de recursos era necesario consultar al CBC, y a la AGC, a quienes solo se les rendía informes cada año en términos operativos y de infraestructura.</p> <p>Algunas situaciones se resolvían sólo en el CA o en el CBC, ya no era necesario llevarlo a la AGC.</p> <p>No obstante, al final del periodo el CoA y el CV tenían una estricta vigilancia del administrador ante situaciones operativas, funcionales, administrativas y contables</p>	Instrumental y económica
	<p>Propiedad y control: es una empresa de carácter comunal, al final del periodo la AGC empezó a presionar porque vio auge de ecoturismo pero no veía existencia y disponibilidad de recursos económicos, por lo que integró un CoA para la supervisión estricta de la empresa en particular</p> <p>Los CoA se integran sólo por cumplir cargos, sin tener interés o conocimientos de ecoturismo, las personas no tienen idea alguna de sus funciones.</p> <p>Se cuidaba la sustentabilidad económica del ecoturismo, la parte social de generar empleos, y se estaban cuidando los</p>	Económica, social y ecológica-ambiental

	recursos naturales	
Burocracia Maquinal y Profesional	<p>La coordinación es mediante la normalización de las habilidades, principalmente del administrador, para dirigir y controlar las operaciones. Inicialmente no hay supervisión directa del CBC y AGC al administrador, al final existe una estricta vigilancia en el manejo y control de los recursos económicos. El administrador junto con los operarios son la parte fundamental de la organización, aunque sin ninguna especialización y nivel de adoctrinamiento, sólo conocimientos generales de gestión, administración, por lo tanto las decisiones eran ascendentes y con un flujo menor de autoridad.</p> <p>Aunque se denota una estructura burocrática en términos de diseño, se tiene escasa formalización en comportamientos, trabajos y reglas, predomina la informalidad en las relaciones y comunicación.</p> <p>La agrupación en esencia responde a intereses y principios funcionales y de mercado.</p> <p>El directivo o administrador es la parte de enlace de la parte operativa con el cuerpo directivo de la OCE (CBC y AGC)</p> <p>El trabajo de los operarios se encuentra normalizado en cuanto a resultados económicos, caracterizado por ser rutinario.</p> <p>Su entorno se configura complejo y estable por largos periodos de tiempo</p>	Instrumental, económica y social

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.3.7 El contexto o entorno organizacional de la OCE y sus influencias

Para este periodo se tuvieron diversos aspectos y/o condiciones externas e internas que influyeron en diferente niveles y direcciones en el funcionamiento y desarrollo de la OCE, en tanto su forma de organizarse, su estructuración, coordinación, actividades y objetivos. Condiciones que en términos analíticos de acuerdo a lo referido por Hall (1983), fueron estables y poco turbulentas en general.

Por lo tanto y sin seguir un orden específico la vida organizacional de la OCE estuvo influida y condicionada por los siguientes aspectos:

-“... por parte del CBC incluso por la AGC había inquietud de ya manejar el modelo de un esquema empresarial en el ecoturismo..., se me da por optar ya tener una estructura administrativa...” **A1**

-“...con el modelo empresarial en ecoturismo, ...con un nivel de responsabilidades y funciones y un plan operativo, de ahí tuvimos capacitación a través de la SEDETUR, CONAFOR y CDI...” **A1**

-“...el esquema empresarial implica que esta empresa, ya tiene una misión, una visión ya definida, tiene valores, tiene metas tiene objetivos...” **A1**

-“...para este periodo se fue el apoyo de la WWF, ya viendo que ya todo estaba establecido lo dejo, y SEDESOL también dejó de venir, ...cada cambio era en base a SEDESOL y WWF, no tanto a la AGC, se perdió todo esto..., entonces entraron otras ideas de la juventud de los comuneros, fueron ideas y la AGC no tomo mucho interés, y de ahí solo los números había entradas y solo eso, y descuidaban lo de la fauna y flora...” **C2**

-“... no hubo continuidad del fundador inicial, se distanció del proyecto y cambiaron más cosas...” **C2**

-“...hay una situación de cambio porque creo hay mucha gente que le interesa más la cuestión económica que el propósito que se tiene, ...la juventud ya no le interesa la conservación, les interesa más un salario, una entrada de dinero, y eso se ve porque ya el turismo no llega...” **C2**

-“...no había estabilidad del personal ya capacitado por falta de prestaciones laborales...” **A1**

-“...cada comisariado que entra, le interesan otras situaciones distintas..., quizá ya es parte personal...” **C2**

-“...yo con mis buenas relaciones con CDI nos dan oportunidad de bajar recursos...ahora se tienen 13 cabañas..., y construir el comedor, y otras cabañas..., ya había recorridos guiados, empezamos a meter hospedaje en cabañas y comedor, y con

apoyo de CONAFOR para meter áreas recreativas y de destreza..., los recursos y apoyos ya eran para necesidades en particular no sólo para cabañas...” **A1**

-“...la idea de crear un CA era de vigilar el funcionamiento de la empresa o la administración, es decir para mejorarlo no saben o no hay consenso o se desconoce realmente lo que debe hacer el CA, en cada empresa comunal se elige en AGC pero no es a conciencia de que tenga interés, al inicio si era así, gente interesada, cuestión de que no lo siga la comunidad o de que tenga el compromiso y seriedad...” **C2**

-“...el CA era para vigilar y supervisar los movimientos administrativos, de producción y ventas...” **C2**

-“...la elección de los consejos es solo para rellenar, no tanto por que sepan, eso creo también se ha perdido mucho, se elige por elegir y ya...” **C2**

-“... el administrador establece los salarios junto con el CA y ya sólo se rinde informe, se empiezan a tomar decisiones en relación a la parte directiva sin llevarlo a la AGC...” **C2**

-“...la idea era que los integrantes de ecoturismo fueran de aquí por qué así había interés de la comunidad, y los que son de fuera que ahorita son muchos ya no tiene interés... lo ven solo como un trabajo pero no para la comunidad, sino para la empresa u organización...” **C2**

-“...y pensábamos en otros servicios porque no entraban ingresos por recorridos o cabañas, y metimos la granja de truchas, para que la gente en temporada que no hay turismo se dedique a las truchas y así la empleamos... ese recurso también salió de CDI, de ahí metimos el proyecto de centro de capacitación ambiental-forestal, para no tener sólo hospedaje, recorridos y comedor, sino vamos aprovecharnos de todo el desarrollo industrial de la comunidad, y vamos a dar capacitación a la gente, para dar talleres de capacitación y ese recurso lo tramitamos a través de CONAFOR, y de ahí metimos el temazcal...” **A1**

-“...para fortalecer los recursos naturales vamos a crear un orquidiario a través de recursos de COINBIO y la WWF...” **A1**

-“...en el 2008, se quitaron apoyos por que ya se le había dado mucho, y ahora se debía centrar en otras comunidades...” **A3**

-“... a pesar de toda la gestión, la AGC empezó a presionar porque vio tanto auge de ecoturismo y no veía el dinero, preguntaba dónde está la lana, donde está el billete, y empezó esa inquietud de la AGC de desviación de recursos, y por iniciativa de la comunidad vieron la necesidad de integrar un CA, que estuviera más de cerca con el manejo de los recursos, en el 2008...” **A1**

-“...a partir de ahí se nombran los CA pero sin la menor idea o habilidad de serlo, sin conocer de ecoturismo, si te interesa, solo te designan por cargo y vas y debes ser CA, y la gente no tiene idea y así le entra... eso vuelve a frenar el desarrollo de la empresa...” **A1**

-“...alcanzamos el distintivo moderniza por todas las estrategias en la presentación de servicios...” **A1**

-“...hay competencia de ecoturismo por Pueblos Mancomunados porque tienen unidas a varias comunidades y tienen más y organizados sus recorridos, luego Ixtepeji, luego Calpulalpan..., así como con operadores turísticos y agencia de viajes...” **A1**

-“...se presentaron problemas socio-políticos a nivel estatal, los cuales congestionaban la ciudad para el libre tránsito como la seguridad para visitarlo, lo cual genera incertidumbre en que momento se hacen dichas congestiones o marchas por ciertos sectores de la sociedad...” **A1**

-“... nos quitaron el apoyo y empezamos a buscar clientes, CONAFOR espacio para sus reuniones, era mucho el gasto que los ingresos...” **A3**

-“...desde el 2008 somos representantes de los seminarios de comunidad a comunidad, de otras comunidades, pero nadie decía como eran los seminarios, porque era como gasto y no era rentable, se ejecutan de junio a diciembre, la idea era que fueran rentables...” **A3**

-“...los seminarios, mostrarlos en términos económicos, con los presupuestos de precios autorizados, con el mismo personal sacar el trabajo, tener tiempos extras, y buscar lo de comidas más económicas, tenemos una demanda laboral, y no teníamos mucha liquidez...” **A3**

En el 2008 ante la magnitud de recursos económicos que poseía la OCE, como la infraestructura y activos generados, era necesario incorporarse y conformarse legalmente bajo alguna figura jurídica establecida en la Ley Agraria, y un régimen de responsabilidad, situación que implicó legalmente cambios en la estructura y funcionamiento, al incorporar los CA y CV. Cuestión que se agravó en la OCE al no tener definidas las funciones o responsabilidades de dichos órganos, dejando la cuestión subjetiva e individual, problemática organizacional que hoy día sigue presente. Lo anterior se denota en los siguientes extractos de entrevista:

-“...este cambio a SPR de RI, se hizo por cuestión de Hacienda, fue en base a un contador que estaba apoyando a NAFINSA y trabajando con WWF, y él dijo con previo catálogo, que lo que más nos convenía era esa forma legal...” **C1**

-“...la SPR de RI, debe ser autosuficiente y no depender del CBC, porque él tiene naturaleza y sentido agrario, y tenemos que separar ecoturismo por si auditaban, y todo se concentraba en el CBC. Es necesario el registro de acta constitutiva y separar las empresas, porque al fiscalizarnos el dinero está todo ahí...” **A3**

-“...así para el 2008, se tuvo que separar ecoturismo del CBC con un registro federal. El contador que asesoraba a la comunidad y originario de la misma, ya se tiene el tipo de sociedad, fue más viable, como es un fin comunal es más vinculada a lo que tenemos y vinculada a la ley agraria, no hubo cambios para la parte administrativa, se quedó el nombre formal con un consejo independiente, porque el CBC así poquito le quitamos trabajo. En AGC se decide tener un CA y se nombró al CA y al CV integrándose con tres personas” **A3**

-“...se tiene un cambio en la independencia, ya no dependía del CBC tenía un CA independiente, tenía un registro propio, todos los edificios y activos pasaron a cuenta del CBC para motivos probables de embargo. Situación que implicó pagar una renta por

concepto de depreciación al CBC por que no se la podían aplicar al CBC, un gran problema económico porque era una suma mensual importante...” **A3**

En este sentido para este periodo el contexto y entorno organizacional se caracteriza por condiciones administrativas, sociales, económicas, políticas, tecnológicas o infraestructura y legales, donde al final del periodo se tiene un contexto organizacional inestable y turbulento, por la renuncia del A1 y por el cambio continuo de las condiciones del mercado por cuestiones socio-políticas en el estado como el incremento de la competencia de empresas de ecoturismo en la región y estado. Situaciones que influyeron en la forma de organización y estructuración, como las actividades, intereses y fines que persigue la OCE, marcando una notable distancia o brecha de los intereses sociales, ecológicos y ambientales iniciales. Lo que implicó pensar a la OCE per se, más no de la sociedad o comunidad a la que pertenece y representa; para este nivel la OCE se caracteriza sólo por ser propiedad de la comunidad pero ya no trabaja en beneficio para ella, situación que se debe tener presente en la comunidad. Por otra parte, sobresale a pesar de lo anterior un crecimiento de la OCE en términos de infraestructura y operaciones, más no así un desarrollo y evolución en su forma de operar, organizarse y estructurarse, respetando sus principios e instituciones comunales y cosmovisión comunitaria o comunalidad. En resumen como condiciones tenemos las siguientes (ver tabla):

Tabla 34: Características del contexto/entorno organizacional de la OCE, en el periodo del 2004-2009

Dimensiones o condiciones	Contexto o Entorno organizacional particular	Descripción	Importancia y/o contribución en la organización	Racionalidad
Administrativas	Manejo de un esquema empresarial	Por iniciativa de un comunero, se decide en AGC y en el CBC operar ecoturismo bajo un esquema empresarial, donde hubiera un administrador responsable	Se crea una empresa con estructura administrativa en relación a las actividades, objetivos, infraestructura y equipo de trabajo (se establece su misión, visión, valores, objetivos y actividades...)	Económica e instrumental
	CA, CBC, CoA y CoV de la OCE	Se tiene un cambio continuo de los órganos administrativos y de control internos, de acuerdo a lo establecido en la ley, por el periodo de tres años. Quienes se eligen por elegir, sin ningún interés y sin previo conocimiento del ecoturismo	No hay continuidad en los planes de trabajo, la falta de comunicación y planeación implica el distanciamiento del proyecto de los fines y objetivos iniciales. A los integrantes de los consejos y autoridades solo les interesa la cuestión económica, sus salarios, no el propósito del ecoturismo o el inicial del proyecto – conservación y cuidado del bosque-. Se empiezan a tomar decisiones en la parte directiva y el CBC, sin pasar a la AGC, ya no se consulta a toda la comunidad.	Económica y social
	Alta rotación de personal	Existía alta inestabilidad del personal previamente capacitado por la falta de prestaciones laborales	La continua rotación de personal, implica capacitación continua y emergente, aumentando diversas actividades y fomentando la polivalencia	Económica
Sociales	Integrantes de la OCE no originarios de la comunidad	Emplear a personas que no eran de la comunidad, con un alto interés por el trabajo y salario, más no por la comunidad y la OCE	Ya no hay interés por la comunidad, el nivel de integración y cohesión se disminuye, así como el compromiso y participación activa de la comunidad. Las personas empleadas ven el trabajo como empresa	Económica
Económicas	Pago de renta por activos e infraestructura al CBC	Derivado de la constitución legal de SPR de RI, y de la independencia del CBC, todos los edificios y activos pasaron a propiedad del CBC, situación que implicó	Problema económico para la OCE para generar a parte de sus gastos por su personal, y mantenimiento de los activos e infraestructura, un pago de renta mensual muy elevado por depreciación de los bienes	Económica

		pagar una renta mensual	propiedad el CBC	
	Falta de ingresos económicos por las actividades de la OCE	Al no tener ingresos propios por hospedaje de cabañas y recorridos, actividades iniciales de la OCE, se agregaron otras actividades no ecoturísticas	El incremento de actividades o servicios, implicó más infraestructura y actividades operativas a realizar por parte del personal. Se crearon granjas de truchas, un centro de capacitación ambiental forestal, para talleres, el temazcal y el orquidiario.	Económica
	Competencia ecoturística a nivel regional y estatal	El auge de empresas comunitarias, agencias de viajes y operadores de ecoturismo se hace notar en la región y en el estado	En la Región de la Sierra Norte, que le corresponde a la comunidad, se tenían alrededor de 29 proyectos ecoturísticos, en donde se ofrecían los mismos servicios y actividades, como: cabañas, recorridos, juegos aéreos, recreativos, senderos entre otros. Situación que inició a emprender estrategias y actividades de difusión de los productos ecoturísticos de la comunidad.	Económica y social
	Eliminan los apoyos del gobierno y sus instituciones	Se empezaron a buscar clientes, y uno de ellos fue CONAFOR para brindarles el espacio para sus reuniones, así como dar seminarios de comunidad a comunidad con convenio de CONAFOR	Para dichos seminarios que son de junio a diciembre, donde se les da a conocer nuestra forma de trabajo, su hospedaje, recorridos a las empresas comunales, comidas y algunos recorridos, lo que implicaba en ocasiones tiempos extras	Económica y social
	Punto de difusión e información turística en la Ciudad Capital	Para incrementar la difusión de la OCE como sus servicios y actividades se crea en la Ciudad de Oaxaca una oficina de información turística	Es necesario tener personal con conocimientos técnicos de difusión y que labore en un lugar diferente en donde se encuentra la OCE. Implicando gastos por pago de dicho espacio.	Económica
Políticas	SEDETUR, CONAFOR y CDI	En relación al modelo empresarial de ecoturismo se tuvo capacitación para la operación de la empresa	En el manejo de funciones, responsabilidades y la conformación de un plan operativo	Económica, instrumental
	WWF y SEDESOL	Al ver que todo ya estaba establecido, y con la operación de un esquema empresarial, estas organizaciones dejan de apoyar a la OCE	Sin apoyo y asesoría de estas organizaciones, se deja a libertad de la AGC y del CBC dirigir el ecoturismo, lo que implicó que se tomaran otras decisiones con otras ideas, centradas en los números y descuidaban la flora y fauna	Económica, instrumental
	AGC, CBC, CoA y CoV	Ante el crecimiento de ecoturismo en términos de infraestructura como gestión	Se crea el CoA por iniciativa de la AGC para que estuviera más de cerca con el manejo de los	Económica y

		de recursos económicos, la AGC empezó a presionar porque no veía la existencia de recursos económicos, pensando en mal manejo o desviación de los mismos	recursos, vigilar y supervisar los movimientos económicos. Situación que limitó la libertad de decisión y acción del administrador a quien inicialmente le fue otorgada. La integración de los CoA lo es sin considerar los conocimientos de ecoturismo o habilidad para su manejo, solo se designan por cargos, por tradición.	social
	Problemas socio-políticos en la capital del Estado	En este periodo se registran diferentes problemas socio-políticos que congestionan la movilidad, seguridad y libre tránsito al estado con marchas y bloqueos por algunos sectores de la sociedad, lo cual implica la disminución de la demanda de servicios turísticos y de ecoturismo	Disminuye la demanda de servicios ecoturísticos como visitas a la comunidad y a la OCE. Situación por la cual en periodos inciertos disminuyen drásticamente los ingresos de la OCE, y remediar los pagos de nómina de los trabajadores.	Económica
Tecnológicas e infraestructura	CDI, COINBIO y CONAFOR	Con las relaciones establecidas por el A1, se gestionan más recursos, para cabañas, comedor, áreas recreativas y de destreza	Aumento de actividades en la OCE, como de conocimientos técnicos para la operación de áreas recreativas y destrezas. Ya se tienen 13 cabañas, comedor, áreas recreativas, senderos, recorridos, granja de truchas, capacitación ambiental, temazcal, orquidiario.	Económicas y sociales
Legales	Ley Agraria, por la constitución legal de Sociedades de Producción Rural	Elección apegada a lo establecido por la Ley agraria por las actividades productivas y fines comunales, y por la magnitud de recursos económicos que poseía la OCE, como la infraestructura y activos, debía tener independencia del CBC y ser autosuficiente, para su manejo de impuestos y situación fiscal	Como SPR de RI, contemplada como empresa, se tenía que cumplir con ciertos órganos administrativos y de vigilancia, los CA y CV para la sociedad, integrada por un Presidente, Tesorero, Secretario y vocales, con duración de tres años, y conformados por comuneros activos. Dejando a libertad de que cada sociedad decidiera mediante estatutos las funciones, responsabilidades y demás situaciones del funcionamiento de los mismos. Aspectos que en particular para la OCE no se definieron, se limitaron a vigilar y supervisar todo, y se eligen por elegir, implicando diversas problemáticas organizacionales en la OCE y comunidad	Por sus fines es económica, en términos de los órganos internos fue social-comunitaria (por operaciones era irracional, sólo por tradiciones de instituciones comunitarias)

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.3.8 Problemáticas organizacionales derivadas de la modificación y/o cambio de la forma y estructura de la OCE en términos de las racionalidades, el momento crucial

Sin lugar a dudas para este periodo se suscita una irrupción de una forma y estructura de organización contraria a los principios y fines de las OCs, que derivó fuertes implicaciones, modificaciones y cambios en el funcionamiento de la OCE, como de la organización de la comunidad en general. Implicando diversas problemáticas organizacionales que se deben sopesar para la reivindicación de los fines, bases e intereses de la OCE como de la comunidad, en afán de su desarrollo integral comunitario en el marco del manejo sustentable del bosque, bajo principios eminentemente sociales, sustentables y comunitarios, y como secundarios los económicos, basado en principios comunales arraigados, principalmente la cosmovisión de la comunalidad.

Dentro de las problemáticas organizacionales ubicamos una marginación de la cosmovisión de la comunalidad, pérdida o deconstrucción de la identidad comunitaria y organizacional, al trabajar y concentrar los esfuerzos (delegar las funciones) para una empresa u organización y no para la comunidad. Esto se refleja en la centralización de la toma de decisiones en grupos o personas de manera individual, ya no existe la inclusión de la comunidad, ni respetar o actuar bajo el marco de sus instituciones comunitarias; motivando al cambio organizacional, institucional organizacional y de toda la comunidad. Situación que implica disparidad de ideas entre los miembros de la comunidad, su distanciamiento a la organización como su falta de integración y participación activa, generando una desintegración de la comunidad a partir de pequeños grupos, es decir, deconstrucción del tejido social comunitario. Y atentando con sus conocimientos, saberes e instituciones tradicionales autóctonas.

En su carácter de empresa comunal, y contar con trabajadores asalariados no pertenecientes a la comunidad, se empieza a gestar un interés de trabajo por un salario, por una ganancia, sin sentido de pertenencia ni trabajo para la comunidad, como del cuidado del bosque, la flora y la fauna, sólo por el interés económico. Y por la parte de contar con funciones y actividades administrativas, contables y operativas, que

requieren conocimientos técnicos especializados se suscita un cambio generacional de las personas que conforman la empresa, jóvenes-adultos sin conocimiento ni identidad comunitaria, ni de ecoturismo, cuestiones que permean el funcionamiento y vida organizacional cotidiana y futura de la OCE, con una alta orientación al mercado y por ende comercial. Donde sobresalen personas profesionistas, con conocimientos funcionales y económicos no relacionados con el cuidado del bosque. De ahí que su percepción sobre desarrollo y mejora de la calidad de vida de la comunidad fuera en el ámbito económico, y con una percepción disminuida sobre lo social y ambiental, limitándose sólo a generar empleos y respetar los recursos naturales.

Ante una estructura empresarial con fines preponderantemente económicos y funcionales, se busca la máxima ganancia (acumulación de capital) o rentabilidad de la empresa, olvidando los principios y fines que se deben seguir en el ecoturismo y en una OC. Esto se denota en el incremento de servicios y actividades comerciales de turismo que oferta la empresa, gestionadas y decididas por la parte directiva y no de forma autogestionaria por toda la comunidad.

En este sentido, y en afán de caracterizar esta etapa de la OCE, tenemos que es una OC en virtud de sólo responder por *ser de la comunidad* en términos de su propiedad comunal, más no así en relación a los beneficios *para la comunidad*.

9.3.3.4 Cuarta Etapa (2010- 2015)¹³¹. Estado actual de la Organización Comunitaria de Ecoturismo: ECOTURIXTLÁN SHIAA RUA VIA SPR DE RI.

Finalmente tenemos la cuarta etapa de nuestro estudio de caso, que comprende del año 2010 al 2015 manteniendo la estructuración organizacional bajo el esquema empresarial con algunas modificaciones, esencialmente funcionales, y con la conformación de adultos-jóvenes miembros de la comunidad como ajenos a ella, con conocimientos técnicos y específicos en materia técnica-operativa, administrativa y contable únicamente, pero sin conocimientos de la comunidad y, del ecoturismo y el

¹³¹ Es importante señalar que a la fecha la OCE sigue operando. No obstante, por razones de nuestra investigación como del tiempo que tuvimos para llevarla a cabo, fijamos como fecha de corte de estudio el 2015.

proyecto en sí –no todos-, cambio generacional aún presente en la OCE¹³². Este periodo inicia con la renuncia del A1 ante la estricta vigilancia del CoA y CoV de la empresa comunal, y a partir del cual han transitado seis administradores con diferentes profesiones e intereses, imprimiendo diversos cambios continuos y modificaciones en diferentes niveles y sentidos en el funcionamiento general de la organización.

Situaciones que caracterizan un periodo con un ambiente o contexto organizacional inestable que ha permeado a la organización de forma sustancial, y en general a la comunidad, como se desarrolla en los siguientes apartados.

9.3.3.4.1 El estado actual de la Organización Comunitaria de Ecoturismo

Aún para este periodo se continúa trabajando y rigiendo el funcionamiento de la OCE bajo el esquema empresarial, con algunas modificaciones en atención a las situaciones contextuales que enfrentaban. Dentro de los aspectos o factores que condicionan e influyen en el funcionamiento de la OCE se encuentran los funcionales y operativos, como los económicos y la competencia del mercado ecoturístico. Además de culminarse un periodo de gestión de recursos económicos ante las diversas fuentes organizacionales e institucionales, se inicia la gran y compleja labor de generar sus propios recursos e ingresos económicos y, mantener toda la infraestructura generada hasta el momento.

Hechos que imprimen a la organización con respecto a la etapa anterior, un periodo con mayor grado de funcionalidad y rentabilidad económica para la maximización de sus recursos y ganancias, con una total orientación al mercado y a la comercialización, perdiendo la brújula de lo social, ecológico, sustentable y comunitario. Cuestiones reflejadas en su funcionamiento, actividades, fines, intereses y forma de organización y estructuración; y por ende en sus racionalidades que dirigen sus comportamientos, decisiones y acciones organizacionales. Situaciones ante la cual la OCE empieza aliarse con otras comunidades de la región para constituir y operar Comités Regionales y Redes Comunitarias de turismo naturaleza para crear rutas turísticas; incursionar en

¹³² Situación que amerita ser estudiada ante los diversos efectos del cambio generacional en términos organizacionales y que son fundamentales para el óptimo funcionamiento de la OCE y para la comunidad, para contribuir al desarrollo integral de la comunidad, y su manejo comunitario y sustentable de sus recursos naturales.

el mundo de las certificaciones de calidad o ecoturismo certificado; y pensar en su estructuración por competencias. Aspectos más sobresalientes de este periodo que influyen en la vida organizacional comunitaria, y que distancian de forma sustancial del proyecto inicial que contemplaba el desarrollo integral de la comunidad mediante el manejo forestal y sustentable del bosque a partir *de* y en beneficio *para* la comunidad.

Situaciones que contribuyeron en buena medida a la deconstrucción de la identidad organizacional y comunitaria, como la cosmovisión de la comunalidad. Y nada menos importante que alteraron el nivel de cohesión colectiva-comunitaria, compromiso, participación, integración y reconstrucción del tejido social. Situaciones que ameritan hoy en día el diseño y acción de diversos planes de trabajo y capacitación en diferentes sentidos y niveles, cultural, social, ecológica, organizacional, comunitaria, económica, política entre otras, para recuperar todo lo logrado durante casi 60 años de lucha comunitaria por la defensa del bosque.

Lo anterior se desprende del análisis de la siguiente información obtenida de nuestros instrumentos de investigación:

-“...lo que está pasando aquí es que cada cabeza es un mundo y a veces lo toma como comercial el turismo, cosa que yo no he estado de acuerdo, ...ahora ya tiene un nombre de restaurant bar, eso ya perdió la esencia del ecoturismo que era la conservación de la flora, la fauna, el bosque...” **C2**

-“...se perdió el ecoturismo al buscar productos o subproductos para mover el dinero y atraer movimiento, después de ser responsable de la nómina, el ecoturismo se quedó muy lejos como una actividad de las de la empresa y no per se, solo lleva el nombre y ya...” **A1**

-“...el propósito fundamental era acreditar y demostrar la rentabilidad de la empresa, había compromisos de infraestructura que terminar, CDI, Secretaria de Turismo...” **A3**

-“...el objetivo era llevar un buen registro contable y ser autosuficiente en términos económicos...” **A3**

-“...ya no hay respeto al bosque, a la flora, la fauna... el cuidado por la explotación de los acuíferos, y escurrimientos..., en nuestros criterios sí afecta una explotación en la zona acuífera, por algo están ahí, y los ingenieros traen otro criterio y en fin...” **C2**

-“...el Comisariado está pasando así todo, él es cabeza, y se han perdido ellos, ya no le han tomado importancia al proyecto de ecoturismo, sólo lo económico, los números...”
CO7

-“...ya es un proyecto individual de cada CoA, al sólo pedirles cuentas, los responsabilizan de entregar resultados económicos, se preocupan más por esos fines..., la Comisión Asesora han perdido el propósito, el fin que tenía no es lucrar o comercializar, sino más bien de conservar...” **CO3**

-“...cambio porque creo hay mucha gente que le interesa más la cuestión económica que el propósito que se tiene..., la juventud ya no le interesa la conservación les interesa más un salario, una entrada de dinero, y eso se ve porque ya el turismo ya no llega..., no hubo continuidad del fundador inicial, se distancio del proyecto y cambiaron más cosas...” **C2**

-“...ahora ya se perdieron los senderos, ya se olvidaron ya no los recuperan..., por eso es necesario bajar los recursos con el gobierno para que financie sobre eso, y meta una cuadrilla de trabajo porque se están perdiendo, también en la fauna, la flora, el bosque..., no hay un inventario de fauna, de flora, ecoturismo no lo ha hecho..., mucha gente ya no sabe lo que tenemos, ni los conoce por ejemplo el venado y hay dos especies...” **CO7**

-“...todo lo que hacen ya no lo hacen pensando en Ixtlán, antes si lo hacían, y ahora ya no hay acercamiento de las primeras generaciones porque ya no nos toman en cuenta..., para los comuneros retirados ya no los toman en cuenta, su participación se ve marginada...” **CO2**

-“...ustedes dependen del gobierno, tengan cuidado porque se están llenando de infraestructura, y después como la van a cuidar, darle mantenimiento, A1 era muy bueno para gestionar, pero estaba creando un monstruo y después...” **A3**

-“... nos quitaron el apoyo y empezamos a buscar clientes, como CONAFOR espacio para sus reuniones, era mucho el gasto con los ingresos que se recibían..., desde el 2008 somos representantes de los seminarios de comunidad a comunidad, de otras comunidades de estados diferentes, cuestión que se ve con CONAFOR quien los manda, ...pero eran como gastos no eran rentables, había que trabajar sacar el trabajo, tener tiempos extras con el personal y buscar lo de las comidas más económicas...” **A3**

A continuación se presenta un cuadro resumen del estado actual de la OCE:

Tabla 35: Características organizacionales de la forma de organización del estado actual de la OCE en el marco de sus racionalidades

Categoría	Características	Dimensiones de Racionalidad(es)
El esquema empresarial en la OC de Ecoturismo	Sociedad de la que surge: en relación de dar respuesta ante la supervisión, vigilancia y control del CoA y CoV en términos del manejo de los recursos económicos y funcionamiento de la misma. Sobresale la búsqueda de la rentabilidad de la empresa y la funcionalidad de toda la organización. Generar una empresa competitiva	Eminentemente económica e instrumental
	Estructura social: se configura una estructura empresarial-legal-comunitaria que responda en términos económicos y funcionales, con una orientación al mercado. Se tiene una especialización y profesionalización en los mandos medios tanto operativos, como administrativos y contables, más no de ecoturismo, y capacitados de lo comunitario, existe un número considerable de trabajadores que no son originarios de la comunidad	Económica y funcional
	Valores: Calidad y calidez en los servicios y actividades Competitividad Tenacidad y perseverancia en el logro de sus objetivos Rentabilidad y autonomía financiera	Económica e instrumental
	Las actividades ecoturísticas fueron con total orientación comercial para contribuir la rentabilidad de la organización. Se eliminaron las actividades que no generaban ingresos, sino por lo contrario más gastos,	

	<p>como el museo de la biodiversidad, la granja de truchas, el temazcal, el comedor en periodos permaneció cerrado y en ocasiones el servicio de comida fue proporcionado por comedores o restaurantes de particulares.</p> <p>Se inicia la conformación de Comités Regionales y Redes Comunitarias de Turismo Naturaleza, en la modalidad de Rutas Turísticas</p> <p>Se incursiona en el mundo de las certificaciones de ecoturismo</p>	Económica e instrumental
	<p>Actores: Existen administradores y trabajadores ajenos a la comunidad, se tienen trabajadores fijos y eventuales. El administrador depende del CoA y del CoV, se selecciona al personal adecuada el perfil del puesto</p> <p>Más no así quienes conforman el CoA y el CoV que deben ser comuneros, por cargos, sin conocimientos del proyecto ni de la organización</p>	Económica e instrumental

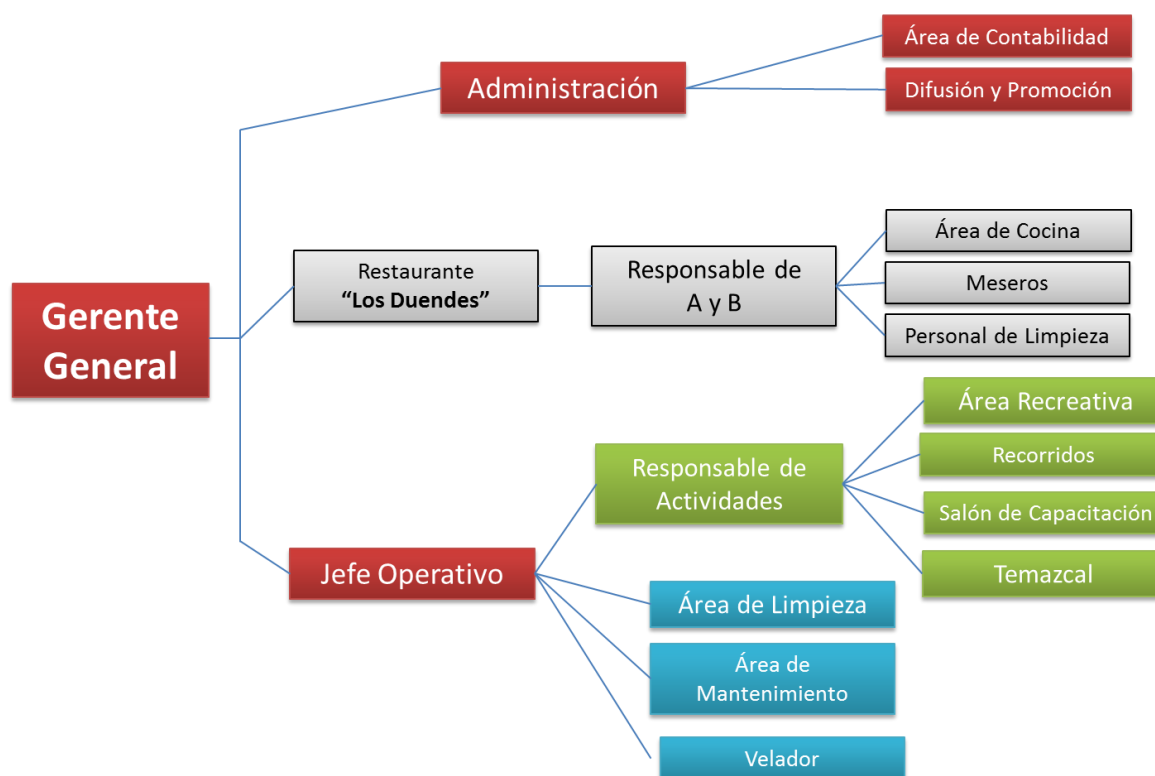
Fuente: Elaboración propia

9.3.3.4.2 La consolidación de la forma y estructura de organización empresarial-legal-comunitaria por competencias

En estos años la OCE continúa trabajando bajo el funcionamiento y estructuración del esquema empresarial, con modificaciones en la parte administrativa y contable, actividades que en este periodo eran importantes tanto para cumplir con los requerimientos del control administrativo y contable que solicitaba el CBC y la AGC, como la funcionalidad de la empresa con respecto a sus actividades y servicios, aspectos por los cuáles le denominamos por competencias, en relación a estructurarse de acuerdo a la capacidad de realizar cada una de las actividades.

De acuerdo a los documentos de la OCE, tenemos que ellos se organizan de forma funcional, como se ilustra en el siguiente organigrama:

Figura 26: Organigrama Funcional de la OCE¹³³



Fuente: Ixtlán (2015)

-“...nosotros nos organizamos de forma funcional, así generamos empleos a la comunidad...” **O7**

Una estructura de organización que muestra duplicidad de actividades en el Gerente General y el puesto denominado Administración, así como no dejar claro de forma gráfica el servicio de cabañas que es una actividad central en la obtención de ingresos, por otra parte no se tiene un área exclusiva de difusión o ventas, actividad que la realiza una recepcionista de la oficina pero que no figura en el organigrama que ilustran. Actualmente ante la renuncia del encargado de ventas se incorporó una contadora para apoyar en las actividades administrativas y control de recursos económicos.

A continuación se presentan los diferentes objetivos, intereses, fines, valores y actividades que sustentan las bases mediante las cuales opera hoy en día la OCE,

¹³³ Con este título es presentada de forma oficial en seminarios la organización de la empresa comunal.

información obtenida del documento del 2014 que contiene la presentación oficial que se hace en los seminarios de comunidad a comunidad¹³⁴:

-“...primero ser una empresa líder de ecoturismo, en todas partes decían ecoturismo, pero teníamos que buscar la carta de presentación, y era generar empleos a nuestra misma comunidad, antes había voluntarios...” **A3**

Nombre: *Ecoturixtlán Shuiaa Rua Via SPR de RI, “Cerro donde nace la nube”*

Utilizan como frase de difusión y publicitaria: ¡Una aventura que jamás olvidarás!

El logotipo utilizado actualmente es:

Figura 27: Logotipo actualmente utilizado por la OCE



Fuente: Ixtlán (2014)

De acuerdo a lo vertido en entrevista por A3, el logotipo resulto en el continuo cambio de los administradores, a razón de ilustrar una empresa que ofrece turismo alternativo y que está en convivencia con el bosque que se tiene en Ixtlán de Juárez Oaxaca por el diseño de la hoja.

Como misión, visión y valores, se tienen los siguientes:

MISIÓN

“Somos una empresa de carácter comunal legalmente constituida que ofrece a los turistas un servicio de calidad y calidez, fomentando la conservación de nuestros

¹³⁴ Presentación formal que Ecoturixtlán realiza actualmente en los seminarios de comunidad a comunidad, con apoyos de CONAFOR.

recursos naturales y culturales a través de recorridos guiados, conferencias y convivencias sociales, garantizando un bajo impacto ambiental, obteniendo como resultado la generación de empleos e ingresos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los integrantes de nuestra comunidad”

VSIÓN:

“Ser una empresa competitiva en el área de ecoturismo que cuente con personal en capacitación continua en la prestación de nuestros servicios para obtener las certificaciones que garanticen la satisfacción del cliente, la generación de empleos de manera directa, la conservación de nuestros recursos naturales y culturales”

VALORES¹³⁵:

Compromiso y calidez en nuestros servicios

Tenacidad y perseverancia en el logro de nuestros objetivos

Honestidad y respeto

Y como objetivos, que sustentan las diversas actividades dentro de la OCE son:

Objetivos

- Elevar la Calidad en la Prestación de los Servicios
 - Capacitación de todo el Personal de las diferentes áreas
 - Implementar Medidas de Control
- Realizar Actividades de Promoción y Difusión
 - Realizar una Campaña Publicitaria
 - Realizar una Campaña de Difusión
- Aumentar los ingresos para mantener la Rentabilidad de la Empresa

¹³⁵ Se elimina el valor de unidad y beneficio comunitario que en el periodo anterior figuraba

- Aumentar la eficiencia de las actividades y servicios
- Implementar Medidas de Control
- Reducción de Gastos
- Realizar actividades para la conservación del Patrimonio Natural y Cultural de la Comunidad
 - Fomentar la Conservación mediante la Norma Semarnat NMX-AA-133-SCFI-2006 para hacer esta empresa Sustentable.
 - Realizar actividades Culturales (Guelaguetza y Teatro)
 - Integración de la empresa en actividades de la Comunidad
 - Educación Ambiental

Servicios que se ofertan actualmente¹³⁶:

Atractivos turísticos como monumentos, templos, grutas, cerros con vistas claves, cascadas, bosque mesófilo.

Hospedaje en cabañas (cuenta con 13 cabañas, con capacidad hasta para 82 personas)

Restaurant “Los duendes” (con capacidad para 150 personas)

Área recreativa	Ciclismo de montaña
Pared de escalada	Rappel
Tirolesa	Juegos Aéreos
Recorridos	Observación de flora y fauna
Orquidiario	Área de acampado

¹³⁶ Ya no existe el servicio de visita al museo comunitario de la biodiversidad, ni la granja de truchas, el orquidiario fue descuidado y ya no funciona, el comedor sólo funciona cuando hay eventos grandes, incluso a veces vendían el servicio de comidas a comedores particulares de la comunidad **C2**

Temazcal

Salón de Eventos

Capacitación comunitaria

Expediciones

Si bien esta es la parte administrativa y empresarial de la forma de estructuración de la organización, debemos incorporar a la misma la estructura por su constitución legal bajo el régimen de SPR de RI, con la cual tenemos la siguiente estructura organizacional empresarial-legal-comunitaria para este periodo, que se ilustra en la figura 28.

En este mismo sentido, siguiendo lo abordado por Heydebrand (1989) en relación a las variables estructurales que determinan el proceso en que se realiza o estructura la acción organizacional de la OCE tenemos como objeto del trabajo, en tanto objetivos, giro y actividades, aunado a lo anterior, lo siguiente:

-“...el propósito fundamental, era acreditar y demostrar la rentabilidad de la empresa, había compromisos de infraestructura que terminar, con CDI, Secretaria de Turismo..., perdimos mercado y había que posicionarse con ellos para recuperarlos...” **A3**

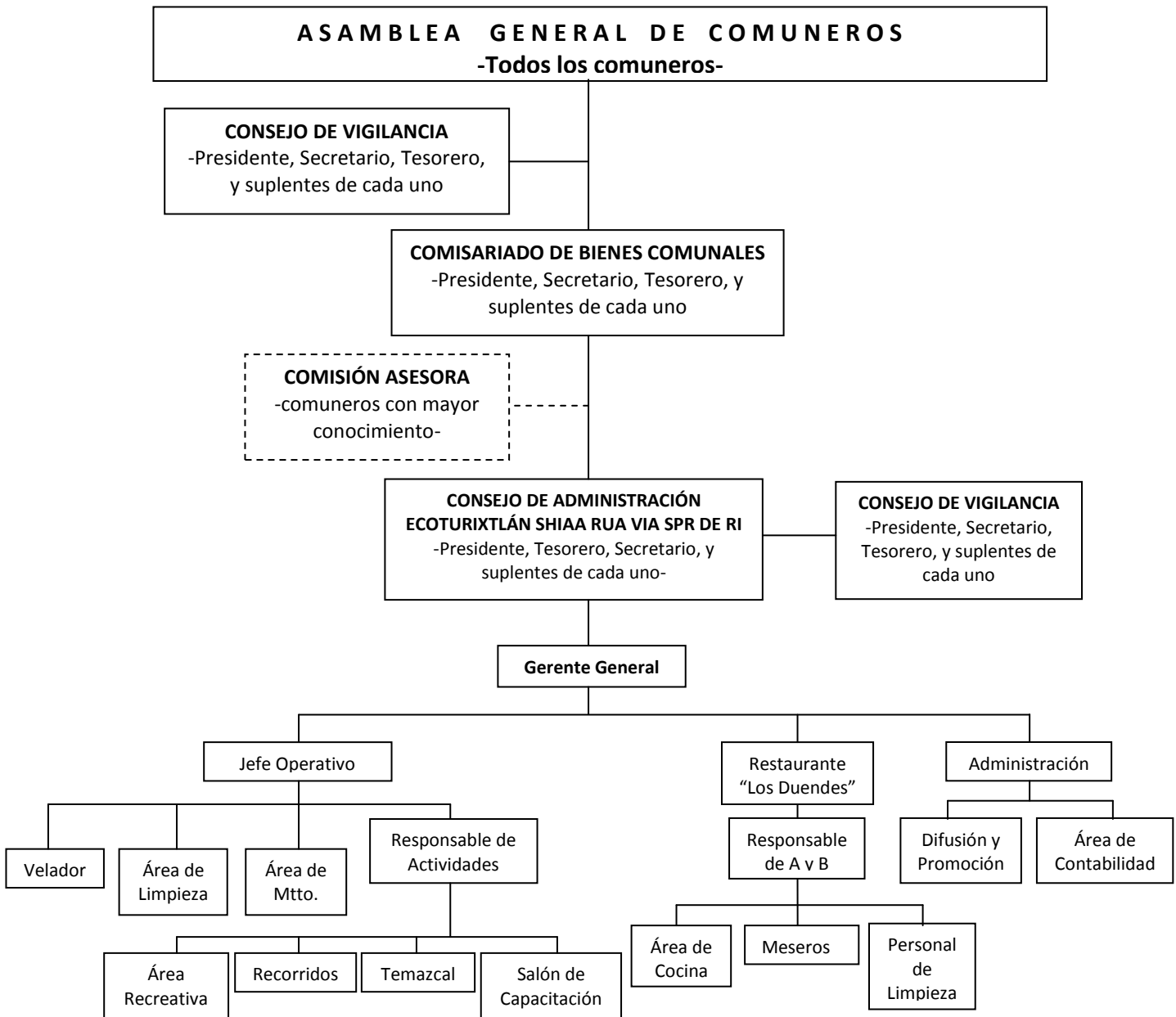
-“...no se tienen las actividades por ecoturismo, sólo es por convenios informales con el gobierno...” **O4**

-“...el objetivo era llevar un buen registro contable y ser autosuficiente en términos económicos..., en el 2008 se quitaron apoyos por que ya se le había dado mucho a la comunidad, ahora se debían centrar en otras comunidades...” **A3**

-“...ya no hay respeto al bosque, a la flora, la fauna... el cuidado por la explotación de los acuíferos, y escurrimientos... siguiendo nuestros criterios sí afecta una explotación en la zona acuífera, por algo están ahí, y los ingenieros traen otro criterio y en fin...” **C2**

-“...hubo un cambio de razón social que le pusieron comedor bar, ya no hay alimentación para la semana a los turistas, ya lo ocupan para los que van a trabajar, les llevan la comida, ya no hay preparación de comida ahí...” **O3**

Figura 28: Forma de organización y estructuración actual de la OCE



Fuente: Elaboración propia en base a lo referido en documentos

-“...se tienen seminarios de comunidad a comunidad, eso porque con CONAFOR se definió de manera informal y se tenía mucha visión y la misma comunidad era muy reconocida y nos han visto como un ejemplo a seguir, y de su enlace así llegaron, teníamos eventos, con reciente infraestructura, con relación informal, sin ningún acuerdo formal...” **A3**

En lo referente a la división del trabajo, de donde se analiza la naturaleza, división, ocupación y estructura administrativa, se comprende lo siguiente:

-“...nosotros nos organizamos de forma funcional, así generamos empleos a la comunidad...” **O7**

-“... si bien tenemos nuestras funciones, aquí todos debemos hacer de todo, debemos ser polivalentes, debemos meter las manos, cuando hay mucho trabajo..., así mismo el hecho de que tengamos separada nuestra zona de cabañas de aquí de la parte administrativa tenemos que movernos, trasladarnos para las comidas, llevar a los clientes..., tenemos equipo de radio que nos ayuda un poco...” **A3**

-“...la parte administrativa es muy importante actualmente, hay que ir a la ciudad de Oaxaca para surtirse de provisiones para las cabañas, y después comprobar los gastos, con facturas y todo..., por lo de la facturación electrónica ahora ya no podemos justificar la compra con los comerciantes locales, así ya no les podemos apoyar a la comunidad, hay que ir a Oaxaca por lo de la facturación electrónica...” **O4**

-“... en temporadas altas, se carga mucho el trabajo y hay que trabajar jornadas extras, nosotros dependemos de las temporadas altas del turismo, y ahí se complica, debemos preparar el mantenimiento de las cabañas para esas fechas, y a veces me llevo el personal administrativo a la zona de cabañas...” **A3**

-“... como yo tengo acceso a lo de la recepción y lo del teléfono, la computadora y manejo del correo electrónico, se me concentra todo, por mí todo lo que entra tengo que darle seguimiento y también para la salida, ventas, promociones, lo de las solicitudes de compra y checar que les lleven los productos al comedor cunado haya...”

O8

-“... para los trabajos operativos, si se requiere darles capacitación pero luego se van rápido y hay que volver a capacitar, eso es un gasto para la empresa...” **A3**

-“...ahora los que están en el parque ya no recorren toda la comunidad en los lugares lejanos propios de la comunidad... los de ahora ya no lo hacen, no saben dónde están...” **C2**

-“...el CoA de la empresa surge en una etapa de supervisión y no de mejoramiento, de ahí la confusión y tradición de sus funciones sin mejorar...” **A1**

-“...cuando entra un CoA nos falta capacitación porque nada más nos ponen por poner, desde principio no sabemos que es un CoA y CoV y un administrador, el CoA quiso administrar y vigilar...” **A3**

Por la naturaleza de las actividades, la OCE tiene medios de trabajo o producción simples, poca tecnología, herramientas, máquinas e instrumentos:

-“... para nuestras actividades y por tener en un lugar diferente las cabañas con la oficina administrativa, se manejan radios para comunicarse, hay que saberlos utilizar pero son muy sencillos, también para recorridos o los guías en sus senderos...” **O5**

-“... tenemos dos camionetas para la operación de la empresa, para llevarla a compras, ir a Oaxaca y también para llevar a los turistas...” **O7**

-“... también tenemos lavadoras automáticas para el servicio de cabañas, debemos saber utilizar los calentadores, porque luego un mal manejo se descomponen muy rápido..., les damos capacitación y enseñamos a usar y brindar el servicio de las actividades aéreas, eso debemos cuidar es peligroso, hay que saber darlo...” **O3**

-“... para lo administrativo tenemos computadoras, teléfonos, fax, copiadora, manejo de terminales para cobrar, si hay que saber utilizarlos, los radios se descomponen por mal manejo...” **O5**

-“...había un plan de trabajo, donde se tienen tres factores importantes, lo social, económico y ambiental, tenemos varias fuentes de riqueza. Los aspectos tenemos como social: trabajadores, trabajo fijo de base; económico: más ingresos y menos

gastos, buen control; ambiental: tener inventario de recorridos y lo que podemos ofrecer al turismo...” **A3**

En lo referente al tamaño de la fuerza de trabajo Heydebrand (1989) refiere en términos cuantitativos y cualitativos las capacidades que cuenta el personal para desarrollar las actividades de la organización, para el caso de la OCE en estos años tenemos:

-“...actualmente la empresa tiene trece trabajadores fijos, y siete eventuales, debido a que se tienen temporadas altas de trabajo, siendo sólo 12 de ellos de la comunidad. Tenemos seis mujeres y yo como administradora..., si se deben tener conocimientos administrativos, contables, y operativos, para la cocina sólo que sepa cocinar..., algunos jóvenes vienen por servicio social...” **A1**

-“...antes solo se llamaba ecoturismo, y era un servicio o cargo para nosotros y solo era una compensación económica no un salario, designado por la AGC, ahora se les designa un salario por parte del administrador y lo debe checar con el CoA, también ahora hasta el comedor lo utilizan ellos, su pago es doble, les dan la comida, antes cada quien llevaba su comida...” **C1**

-“...es la única empresa que les asigna salarios, y que aquí no hay horario de salida, no hay vacaciones, no hay prestaciones, hay mucha rotación y hemos dicho faltan los manuales operativos y un reglamento de trabajo, cuando llega un trabajador se le invierte el tiempo para enseñarle, y se va a los cinco meses, cada quien enseña como aprendió, nada más les brindo aguinaldo y vacaciones...” **A3**

-“...para el reclutamiento y selección de los trabajadores, primero reviso que tengan el perfil para su trabajo y capacitarlos después..., para la consideración de los trabajadores eres trabajador, no comunero, se busca la persona adecuada, el primer filtro es ser comunero, y luego al público en general..., pero aquí ya nadie quiere trabajar y por eso ingresan de fuera...” **A3**

-“...la idea era que los integrantes de ecoturismo fueran de aquí por qué así había interés de la comunidad, y los que son de fuera que ahorita son muchos ya no tienen

interés..., lo ven solo como un trabajo pero no para la comunidad, sino para la empresa u organización...” **C3**

-“...todo lo que hacen ya no lo hacen pensando en Ixtlán, antes si lo hacían, y ahora ya no hay acercamiento de las primeras generaciones porque ya no nos toman en cuenta...” **C2**

Para el control del trabajo, que comprende autoridad, coordinación y control administrativo entre otros aspectos, se tienen severas problemáticas que se deben atender en la OCE, tanto en el caso del CoA y el CoV toda vez que no se tienen definidas ni determinadas las actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones de los consejos en cada empresa, situación que imprime aspectos subjetivos de los integrantes de los consejos convirtiéndose en situaciones políticas y no para velar por el buen funcionamiento de la OCE, como se observa en los siguientes extractos de las entrevistas:

-“...la conformación del CoA era para vigilar y supervisar los movimientos administrativos de producción y ventas...” **A1**

-“...el CBC nos vigilaba y controlaba, y pedía mucho ecoturismo al CBC para gastos de sus actividades, ahora es con el CoA y el CV...” **A3**

-“...a partir de ahí se nombran los CA pero sin la menor idea o habilidad de serlo, sin conocer de ecoturismo, si te interesa solo te designan por cargo y vas y debe ser CA, y la gente no tiene idea y así le entra... eso vuelve a frenar el desarrollo de la empresa..., hay invasión de puestos, los del Consejo se meten con todos hasta con los de la cocina...” **A2**

-“...la elección de los consejos es solo para rellenar, no tanto por que sepan, eso creo también se ha perdido mucho, se elige por elegir y ya...” **C2**

-“...no hay continuidad de cada CoA para analizar y conocer el ecoturismo, para que sepan cómo nació y los problemas, ya no hay comunicación para retomar un poco del interés que había, ya es un proyecto individual de cada CoA, así al sólo responsabilizar

a los administradores de entregar resultados económicos, ellos se preocupan más por esos fines...” **C1**

-“...algunos problemas solo se resolvían en el mismo consejo ya no se llevaba a AGC, se queda en percepción subjetiva de llevar o no a la AGC cada situación, se resuelve si se puede de una vez en el Consejo, ese fortalece la idea de que no saben qué hacer cada consejo y se perturban las líneas de autoridad, se fomenta la visión individual y se pierde lo de la comunidad...” **C2**

-“...el administrador establece los salarios junto con el CoA y ya sólo se rinde informe, se empezaron a tomar decisiones en relación a la parte directiva sin llevarlo a la AGC...” **C2**

-“...cuando hago cambios internos en mi equipo de trabajo o de la organización, a mí me dan facultades para tomar decisiones, y yo hago propuestas para trabajo o cualquier decisión y ellos me respaldan, mi CoA trabaja bien hasta ahora, tienen esa libertad..., yo cada mes tengo que reportar informes de todas las actividades a ellos, no me puedo mover tan libre aunque si me dan libertad al decirles...” **A3**

-“...el CoA ya no retoma ideas, y evita que nos reúnan con las demás personas fundadoras, ellos ya solo toman decisiones...” **C2**

-“...cuando entra un CA nos falta capacitación porque nada más nos ponen por poner, desde principio no sabemos que es un CA y CV y un administrador, el CA quiso administrar y vigilar...” **A3**

-“...así algo importante que hace falta en los consejos es la capacitación, designar y definir cuáles son las funciones de un CA y de un CV, y pedir a cada administrador su plan operativo y que lo dejen suelto, que lo dejen trabajar, porque luego hay invasión de puestos...” **A1**

Lo referente a la variable estructural de propiedad y control, Heydebrand (1989) refiere las relaciones de producción en el nivel institucional y social, ante ello tenemos lo siguiente:

-“... la empresa es de carácter comunal, para beneficio de 384 comuneros e igual número de familias...” (Ixtlán, 2014:2)

-“...con el cambio en la independencia, la empresa ya no dependía del CBC tenía un CoA independiente, tenía un registro propio, todos los edificios y activos pasaron a cuenta del CBC para motivos probables de embargo. Situación que implicó pagar una renta por concepto de depreciación al CBC por que no se la podían aplicar al CBC, un gran problema económico porque es una suma mensual importante...” **A3**

-“...la empresa ya es autosuficiente, paga una renta mensual al comisariado por la infraestructura porque a él se le otorgó la propiedad y del terreno al conformarse por la vía legal, y genera la derrama económica indirecta, carnicero, pollo, tortillería, panadería..., pero bueno es de particulares...” **A3**

-“...la idea de crear un CoA era de vigilar el funcionamiento de la empresa o la administración, es decir, para mejorarlo, pero no saben o no hay consenso o se desconoce realmente lo que debe hacer el CoA en cada empresa comunal, se elige en AGC pero no es a conciencia de que tenga interés, al inicio si era gente interesada, cuestiones por las cuales ahora ya no los siga la comunidad o de que tengan el compromiso y seriedad...” **A3**

-“...teníamos el CoV, cuidaban lo contable, y todo de la empresa. Así también comprobar los recursos con el gobierno, venían a supervisarnos periódicamente, del dinero, obra, y presupuesto, mandar reportes mensuales..., ahora solo reportamos cada mes, y el CoA informa en AGC cada año o cuando se requiera de los resultados en general de la empresa comunal...” **A3**

-“...todo lo que hacen ya no lo hacen pensando en Ixtlán, antes si lo hacían, y ahora ya no hay acercamiento de las primeras generaciones porque ya no nos toman en cuenta..., para los comuneros retirados ya no los toman en cuenta, su participación se ve marginada...” **C2**

-“...la CA ha perdido su propósito, el fin que tenía, no es de lucrar o comercializar, sino más es de conservación, ...se debe tener un CA para cada empresa comunal...” **C2**

-“...el CBC está pasando así todo, él es cabeza, y se han perdido ellos, ya no le han tomado importancia, solo lo económico los números...” **C2**

9.3.3.4.2.1 La configuración estructural *burocracia maquinal y profesional* ante el esquema empresarial-legal-comunitario de la OCE

En conjunto con las características organizacionales anteriormente referidas y en atención a la taxonomía de Mintzberg (2002), donde aborda la estructuración de las organizaciones considerando su funcionamiento, coordinación del trabajo, descentralización, operaciones, partes que la conforman y sus relaciones entre ellas, tenemos que la estructura de la OCE en este periodo responde a una configuración híbrida, que oscila entre burocracia maquinal y profesional, sin un estado en absoluto o puro, sino por la especialización que se empieza a crear al paso del tiempo de la organización, así como la profesionalización o como lo hemos referido anteriormente por las competencias de realizar las actividades operativas, técnicas y administrativas. No obstante, aún existe una alta rotación en los puestos operativos, generalmente en auxiliares pero que son claves en temporadas altas de las actividades.

Considerando la *configuración de burocracia maquinal y profesional* propuesta por Mintzberg (2002), la OCE responde a las siguientes características organizacionales:

1. Se tienen como mecanismo de coordinación tanto por la normalización de las habilidades por parte de los directivos para dirigir y controlar las operaciones del personal técnico, administrativo y operativo; como la normalización de los trabajos de los operativos. Se tiene una estricta supervisión del CoA y CV en términos estratégicos y manejo de recursos, dejando libertad en los aspectos administrativos y manejo de personal al directivo. Las decisiones son generalmente ascendentes se toman por parte del Gerente General en conjunto del CoA y CoV de la empresa; por lo tanto el flujo de autoridad es importante. El ápice estratégico se encuentra conformado por el CoA, y con escasa participación del Gerente General, se toman decisiones estratégicas ante el CBC y los CoA y CoV.

2. Las partes fundamentales son los mandos medios y directivos, quienes a la fecha ya cuentan con una especialización en la realización de sus actividades como en áreas recreativas y juegos aéreos, operación de cabañas, y control de las provisiones y manejo de asignación de servicios, recorridos y guías. La preparación y adoctrinamiento es importante para el funcionamiento de la organización, al no contar con los conocimientos es necesaria la preparación interna. La preparación y especialización es alrededor de los conocimientos técnicos de las actividades que se realizan en la OCE, como de coordinación y administración del equipo de trabajo como con el entorno organizacional.
3. Se empieza a gestar una organización burocrática ante la concentración de autoridad y participación activa del CoA y del CoV, formalización de actividades y comportamientos. El Gerente General es el punto de enlace con la parte operativa y los CoA y CoV, pero ya no con el CBC y la AGC. Mientras el Gerente General informa y responde al CoA y CoV, estos últimos responden e informa al CBC y a la AGC.
4. La estructuración es funcional y orientada al mercado. Donde para este periodo se caracteriza por la organización por competencias para la parte técnica, operativa, contable y administrativa, es necesaria capacitación mínima previa para la incorporación de nuevos trabajadores. Existe descentralización tanto horizontal como vertical.
5. Existe control directo por parte del CoA y el CoV, aunque no se tengan definidas sus funciones, actividades y responsabilidades pero controlan de acuerdo a lo que ellos consideran en su periodo, es subjetivo. Toda la comunicación es formal del Gerentes General hacia los CoA y CoV, e informal hacia abajo en la parte de mandos medios y operativos, gestándose una concentración de información en el Gerente General.
6. El sistema técnico es regulador pero aun no muy sofisticado. El entorno aún es estable y sencillo, en ocasiones se torna complejo.

Sobresale para estos años una estructura organizacional funcional y económica. Pensada en términos económicos al quitar la oficina de difusión en la Ciudad de Oaxaca, eliminar algunas actividades que no generaban ingresos sino por lo contrario

gastos por su mantenimiento, como el museo de la biodiversidad, la granja de truchas, el orquidiario, el temazcal y el comedor. Último que en ocasiones se le concesiono a un particular los servicios de alimentación cuando eran grupos numerosos, y que ha permanecido cerrado en temporadas bajas. En este periodo el CoA y el CoV de la organización influyen en la burocratización de la organización y el control de los recursos económicos, situación ante la cual la actual administración ha incorporado a una contadora para facilitar el reporte de informes y control de los recursos económicos a los diversos consejos, sacrificando las actividades de ventas, difusión y promoción. Todo lo anterior se presenta en el siguiente cuadro resumen (ver tabla 36):

Tabla 36: Características organizacionales de la OCE en su estado actual en el marco de las racionalidades

Categoría	Variables estructurales	Dimensiones de Racionalidad(es)
<p>Forma de Organización: proceso en que se realiza o estructura la acción organizacional</p> <p>Esquema empresarial-legal-comunitario</p>	<p>Objeto del trabajo: Ofrecer servicios de calidad y calidez, fomentando la conservación de sus recursos naturales y culturales a través de recorridos guiados, conferencias y convivencias sociales, garantizando un bajo impacto ambiental, obteniendo como resultado la generación de empleos e ingresos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad.</p> <p>Ser empresa competitiva y rentable, lograr las certificaciones, conservación de los recursos naturales y culturales.</p> <p>Como valores:</p> <p>Calidad y calidez de los servicios</p> <p>Tenacidad y perseverancia en el logro de los objetivos</p> <p>Honestidad y respeto</p> <p>Objetivos:</p> <p>Aumentar los ingresos para mantener la Rentabilidad de la Empresa (Maximización de la ganancia)</p> <p>Elevar la Calidad en la Prestación de los Servicios</p> <p>Realizar Actividades de Promoción y Difusión</p> <p>Realizar actividades para la conservación del Patrimonio</p>	<p>Preponderantemente económica, y en menor medida social y ambiental</p>

	<p>Natural y Cultural de la Comunidad</p> <p>Actividades en su mayoría comerciales orientadas al turista – al mercado- y no al medio ambiente o la naturaleza. Nombres comerciales en servicios, y paquetes turísticos.</p> <p>El mayor ingreso fue por seminarios en los convenios con CONAFOR</p>	
	<p>División del trabajo: se continúa con la estructuración del esquema empresarial-legal-comunitaria, con énfasis en lo funcional y económico. Las modificaciones se presentan en lo funcional por competencias –administrativo y contable- que requería el CoA y CoV, y el CBC para su control.</p> <p>Aunque se presenta la polivalencia en las actividades auxiliares.</p> <p>Existe separación física de la zona de cabañas y la oficina de recepción, implicando diversos cambios en el funcionamiento</p> <p>Se quitaron algunos servicios y actividades por no representar ingresos, por lo contrario implicaba más gastos de mantenimiento.</p> <p>En temporadas altas existen contrataciones temporales como trabajar horas extras, así como tener listas las instalaciones</p> <p>Se requiere un nivel de preparación y especialización en puestos medios, operativos y administrativos.</p> <p>Es necesaria la capacitación técnica, administrativa, de ecoturismo y comunitaria a los CoA, CoV, Administrador y el CBC</p>	<p>Funcional, económica y comunitaria</p>
	<p>Medios de trabajo (producción):</p> <p>Radios de comunicación; vehículos para traslados de turistas, y personal, como provisión de insumos; lavadoras, calentadores, estufas para el servicio de cabañas y comedor.</p> <p>En el área de juegos y actividades destreza, equipo especializado para brindar seguridad y para realizar las actividades</p> <p>En la parte administrativa hay manejo de computadoras, teléfonos, fax, copiadoras, terminales bancarias, correos electrónicos</p> <p>Se tiene un plan de trabajo a realizar</p>	<p>Instrumental y económica</p>

	<p>Tamaño de la fuerza de trabajo:</p> <p>Se tienen trece trabajadores asalariados fijos y siete eventuales, sólo doce de ellos son de la comunidad, siete mujeres, actualmente existe una Administradora con formación en Contabilidad</p> <p>En ocasiones se tienen servicios sociales por jóvenes de instituciones de educación media y superior</p> <p>No hay horario de salida, no hay vacaciones, no hay prestaciones, hay mucha rotación en puestos inferiores</p> <p>Para la selección y reclutamiento se analiza el perfil del trabajador se busca la persona adecuada, los comuneros no quieren trabajar por eso ingresan de fuera</p> <p>Se tiene un interés por el trabajo, por el salario, ya no por la comunidad</p> <p>No hay capacitación de identidad comunitaria y organizacional</p>	Instrumental y económica
	<p>Control del trabajo:</p> <p>Aunque no se tienen definidas las funciones, responsabilidades y obligaciones del CoA y el CoV, se tiene una vigilancia y revisión periódica –mensual- de los consejos al administrador en aspectos contables, estratégicos y funcionales. Frecuentemente la vigilancia es subjetiva y personal, si saber de ecoturismo y de la empresa, se eligen por elegir, para rellenar sin que sepan.</p> <p>No hay continuidad de planes de trabajo de los Consejos, ni interés de recuperar las ideas iniciales del proyecto de ecoturismo, son proyectos individuales sin consultar a la AGC</p> <p>Libertad del Gerente General solo en materia administrativa y funcional, las decisiones se debe corroborar e informar con los Consejos</p>	Instrumental y económica
	<p>Propiedad y control: es una empresa de carácter comunal, aunque por constitución legal se tiene independencia económica del CBC, se le debe pagar una suma económica importante de renta mensual por la infraestructura.</p> <p>La creación de CoA y CoV, era para mejorarla pero no ha sido la actuación de los integrantes en dicho sentido. Sólo se reporta cada mes en términos económicos, administrativos y funcionales al CoA, y los Consejos informan al CBC y a la</p>	Económica y funcional

	<p>AGC</p> <p>Los Consejos actúan sin pensar en la comunidad, ya no hay acercamientos con las primeras generaciones, a los comuneros retirados se les margina su participación</p> <p>La Comisión Asesora también en general revisa lo funcional y económico, pero le falta lo social, ambiental y comunitario</p>	
<p>Burocracia Maquinal y Profesional</p>	<p>Se tiene como mecanismo de coordinación la normalización de las habilidades de los directivos, como la normalización de los trabajos de los operativos. Existe supervisión y vigilancia del CoA y el CoV de forma periódica en el manejo de los recursos económicos y funcionales de la OCE. Son parte fundamental los mandos medios y la parte directiva, en virtud de que se empieza a gestar la especialización y nivel de adoctrinamiento en ellos, tanto operativos, administrativos y contables.</p> <p>Las decisiones son descendentes y ascendentes entre el Gerente General, el CoA, el CoV, y el CBC, con un flujo de autoridad suficiente de forma descendente</p> <p>Se inicia un periodo de burocratización, en reglas, normatividades, comportamientos. Existe formalidad en la comunicación del Gerente General hacia arriba, e informalidad del Gerente General hacia abajo, tanto en relaciones como en comunicación</p> <p>La agrupación en esencia responde a intereses y principios funcionales, económicos y de mercado.</p> <p>Su entorno se configura complejo y estable por largos periodos de tiempo.</p>	<p>Instrumental, económica y social</p>

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.3.4.2.2 El cambio continuo de administradores en el esquema empresarial

El cambio continuo de administradores en la OCE a partir del 2010 fomento que el CoA y el CoV analizara de forma relativa sus funciones y responsabilidades, así como en términos generales tanto la AGC y el CBC en turno comprendieran la importancia de la OCE en la comunidad en términos económicos y funcionales. Ante estos cambios se desgastaron y descuidaron varias actividades ecoturísticas con aspectos sustentables y de conservación, las cuáles actualmente ya no existen, principalmente el museo de la biodiversidad, se descuidaron senderos y recorridos. Por otra parte en términos

operativos y funcionales se olvidaron del mantenimiento de la infraestructura de cabañas, salón, baños, oficinas, y contacto con los clientes o segmentos de mercado.

De acuerdo a lo referido por C1 las causas de las renunciaciones como despidos de los administradores fueron por no cumplir y dar resultados de acuerdo a la infraestructura generada, principalmente económicos, así como no saber de la empresa y su giro o actividad. O bien como lo indicó el A1, había una presión y estricta vigilancia del CoA y el CoV al administrador y no lo dejaban trabajar, ni mucho menos diseñar un plan de trabajo propio, sólo seguían las ideas de cada CoA, quienes tampoco tenían un plan operativo ni continuidad con los anteriores.

El A1 y C1 señaló que quienes ingresaban no eran seleccionados de forma oficial bajo un plan de reclutamiento y selección, sólo por referencias personales o decisiones particulares del CoA en turno, sin tener un plan de contratación para el administrador(a), ni plantearlo en AGC.

Del 2010 al 2012, transitaron por la OCE cinco administradores, todos profesionistas (biólogos, administradores de empresas, y en turismo), con una duración promedio aproximada de cinco meses.

Para el 2012 al 2013 no se tuvo administrador, el CoA fungía como Administración, pero ante el cambio del CoA en esos años previa decisión y ponderación del mismo, como planteamiento a la Contadora que se tenía en la parte administrativa, se le designa a ella como administradora a partir de finales del 2013 hasta la fecha. Con funciones, responsabilidades y objetivos precisos, lograr la rentabilidad económica de la empresa, y atender el desgaste de toda la infraestructura que al momento se contaba.

Situaciones como lo expresan los entrevistados:

-“...el esquema empresarial implica que esta empresa, ya tiene una misión, una visión ya definida, tiene valores, tiene metas tiene objetivos, pero cuando entra el nuevo ni se preocupa de ver cuál es el acta de nacimiento de esta empresa, solo se ponen a operar..., no saben de qué se trata de ecoturismo y se va perdiendo más...” **C1**

-“...después de mí sigue A2 es licenciado, ya había sido presidente de CBC, solo duró 5 meses, no conocía bien el objetivo del proyecto y no hubo interés, lo designo el CoA, después ahí si lanzo una convocatoria, el CoA tiene una de sus facultades de designar al Gerente de la empresa...” **A1**

-“...el objetivo seguía en pie, alcanzar la rentabilidad de la empresa, pero ahí empezó a caer la empresa, porque los administradores descuidaron muchas actividades de mantenimiento, arboles tirados, palos viejos, juegos viejos, animales disecados olvidados y arrumbados, quitaron el museo de la biodiversidad, la granja de truchas, el temazcal, el comedor ahora no funciona..., sólo les interesa lo económico como fin, porque hubo un interés de la AGC de dar resultados a la comunidad, y ahora la comunidad ya está satisfecha, les presentan un resultado de ganancias y con eso ya está contenta la comunidad, ahora si ya hay utilidades pero no voltean a ver cómo están abandonadas las áreas, y los administradores en el afán de no gastar o invertir dejaron se cayera el proyecto...” **A1**

-“...aunque ahora ya muchos voltean a ver oye, como esta esto abandonado ya no es el mismo servicio de antes, como el restaurant ya no es rentable ahora ya vende el servicio a personas externas para que lleven comida...” **C1 y C2**

-“...todos esos rendimientos han servido para que el proyecto se empiece a desgastar y empiece a caer...” **A2**

-“...ellos por no gastar ya no van a gestionar, pero se pierden el recurso, se han perdido las relaciones públicas del gobierno e instituciones, se han llevado una mala impresión de declive de la empresa, está en ese ciclo, todo lo veían como gasto y no como inversión..., si hay utilidad, pero el servicio no es de calidad, y el mantenimiento ya no se da...” **A1**

-“...A3, quien es Contadora Pública, trabajo en el municipio 2003-2007 como contadora, en el 2012 me habla en CoA para trabajar como contadora de la empresa, en 2013 hicieron cambio de administración, para tomar la administración de la empresa septiembre 2013...” **A3**

-“...actualmente ya se culminaron los tres años del CoA y del CoV de la empresa y no se han designado nuevos consejos...” **A3**

-“...la relación con el CoA ahora te deja trabajar, y tu rindes hacia ellos, son alternativas y si les conviene adelante, es un consejo que te deja trabajar, vimos que temporadas son fuertes y cuales son bajas, no podemos seguir construyendo con cabañas..., nos pusimos a trabajar a dar mantenimiento, que no le habían dado desde su creación...”

A3

9.3.3.4.3 El contexto o entorno organizacional actual y sus influencias

Sin lugar a dudas, todo el contexto anterior ha influido de forma sustancial en el funcionamiento, estructuración, dirección y desarrollo de la OCE. Existen para este periodo situaciones y condiciones particulares tanto internas como externas que influyeron de forma particular en la vida organizacional en diferentes niveles y sentidos. Aspectos que serán centrales para condicionar el futuro de la organización en términos de la estructuración organizacional, forma de trabajo, coordinación, comunicación y racionalidades. Para este periodo sobresalen en términos del contexto organizacional, las cuestiones económicas, legales, políticas, administrativas y ambientales, a las que debían enfrentarse y responder, marcando un escenario estable pero turbulento, complejo y contradictorio. Al existir diferentes y contradictorios intereses entre los actores organizacionales, cada uno con su visión sin generar consenso o integración.

Dentro de las condiciones ante las cuales los actores de la OCE respondieron tanto de forma positiva como negativa, tenemos las siguientes:

-“... en AGC nos decían, ustedes dependen del gobierno, tengan cuidado porque se están llenando de infraestructura, y después como la van a cuidar, darle mantenimiento, A1 era muy bueno para gestionar pero no se había dado cuenta de que estaba creando un monstruo...” **A3**

-“...en el 2008, se quitaron apoyos por que ya se le había dado mucho, y ahora se debía centrar en otras comunidades..., pero había que darle mantenimiento a todo,

desde que se crearon las cabañas no había mantenimiento, en baños, colchones, ventanas, sábanas, muchas cosas...” **A3**

-“...en la búsqueda de ingresos propios de nuestros clientes porque nos habían quitado el apoyo, se tuvo buena oportunidad con CONAFOR, se tenía mucha visión y la misma comunidad era muy reconocida y nos han visto como un ejemplo a seguir, y de su enlace así llegaron, teníamos eventos de sus reuniones, con reciente infraestructura, con relación informal, sin ningún acuerdo formal..., así también los seminarios de comunidad a comunidad a través de CONAFOR, que implicaban muchos gastos, recursos, jornadas de trabajo extras, se ejecutan de junio a diciembre, pero había que hacerlos rentables..., no se tienen suficientes actividades o ingresos por ecoturismo, sólo por convenios informales con el gobierno por CONAFOR...” **A3**

-“...se tienen como factores adversos la rotación del personal que ya está capacitado, esto en temporadas altas, y mueve todo, así se mueven varias actividades y entramos todos en las funciones...” **A1**

-“...ante el propósito fundamental, era acreditar y demostrar la rentabilidad de la empresa, había compromisos de infraestructura que terminar con CDI y la Secretaria de Turismo, con ellos era informar periódicamente el desarrollo de las actividades y ejecución de los recursos...” **A3**

-“...ante la búsqueda de la rentabilidad de la empresa, se quitaron varias cosas que generaban más gastos y nada de utilidad, como el museo de la biodiversidad, las granjas de truchas, el comedor no era rentable y lo cerramos, dábamos el servicio de comida a comedores particulares de la comunidad, el temazcal, algunos recorridos ya no se dan...” **A3**

-“...ahora ya se perdieron los senderos, ya se olvidaron ya no los recuperan..., por eso es necesario bajar los recursos con el gobierno para que financie sobre eso, y meta una cuadrilla de trabajo porque se están perdiendo, también en la fauna, la flora, el bosque..., no hay un inventario de fauna, de flora, ecoturismo no lo ha hecho..., mucha gente ya no sabe lo que tenemos, ni los conoce por ejemplo el venado y hay dos especies...” **CO7**

-“... a ecoturismo solo le damos y damos dinero, y no nos regresa utilidad, nos afectaba el clima, en tiempos de lluvia, huracanes, desastres naturales, paros en el ciudad de Oaxaca y así ya no viene el turismo...” **A3**

-“... el CBC nos vigilaba mucho, y sólo busca hacer rentable a la empresa habría que presentarle reportes económicos positivos, ...con la independencia ya no se dependía del CBC, pero al pasar todo los activos y propiedades al CBC se tiene que pagar una renta mensual pero es una suma muy importante, es un problema económico y hay que pagarla...” **A3**

-“...ya es un proyecto individual de cada CoA, al sólo pedirles cuentas, los responsabilizan de entregar resultados económicos, se preocupan más por esos fines..., la Comisión Asesora han perdido el propósito, el fin que tenía no es lucrar o comercializar, sino más bien de conservar...” **CO3**

-“...nos empezamos a unir con otras comunidades para operar Comités Regionales y Redes Comunitarias de Turismo Naturaleza para crear rutas turísticas...” **O7**

-“... ya hay mucha competencia en el ecoturismo en nuestro país y en el estado de Oaxaca, nadas aquí en nuestra región hay más de 20 proyectos de ecoturismo, así que tenemos que buscar la promoción y difusión adecuada para que vengan hasta aquí, el gobierno sólo estuvo dando recursos para cabañas y ahora ya es una competencia fuerte, hay más empresas de ecoturismo, operadores turísticos y agencias de viajes...” **O5**

-“... también se ha trabajado para lograr la certificación del ecoturismo y ofrecer servicios de calidad...” **O7**

-“...hemos recibido cursos de capacitación para la administración del turismo por la Secretaria de Turismo, pero ellos no saben nada, nada de ecoturismo, quieren que tuteemos a los clientes, como si fueran amigos, más de servicio de hoteles, de playa, pero aquí somos comunidad y nos han enseñado a respetar a los mayores, ellos no saben nada sólo para administrar para ventas, hoteles...” **O7**

-“...nos han venido a capacitar los de Turismo para el aseo y tender las camas, como acomodar las toallas, los servicios y demás...” **O5**

-“...la parte administrativa es muy importante actualmente, hay que ir a la ciudad de Oaxaca para surtirse de provisiones para las cabañas, y después comprobar los gastos, con facturas y todo..., por lo de la facturación electrónica ahora ya no podemos justificar la compra con los comerciantes locales, así ya no les podemos apoyar a la comunidad, hay que ir a Oaxaca por lo de la facturación electrónica...” **O4**

-“... en temporadas altas, se carga mucho el trabajo y hay que trabajar jornadas extras, nosotros dependemos de las temporadas altas del turismo, y ahí se complica, debemos preparar el mantenimiento de las cabañas para esas fechas, y a veces me llevo el personal administrativo a la zona de cabañas...” **A3**

-“...ambientalmente estamos con la norma 133, capacidad de descarga de las instalaciones, el cuidado del medio ambiente, del agua, cada año. Pero es una certificación, es voluntaria no coactiva. La norma es muy estricta pero no tengo la capacidad para cumplir con los requisitos, y los turistas como les explicas para decirles eso si dañan el medio ambiente, el ecosistema, en senderos, por parte del CBC, nos ponen todo, pero les interesa económicamente, y lo ambiental y social casi no..., actualmente nuestra planta de aguas negras ya trono, no aguanta la capacidad de descarga...” **A3**

9.3.3.4.3.1 El ecoturismo en Oaxaca, un mercado con crecimiento exponencial

Actualmente la tendencia del ecoturismo ha incrementado exponencialmente por diversos factores a nivel mundial, nacional y estatal, tanto por fines comerciales como protección del medio ambiente, debate internacional que aún se queda en el análisis y estudio.

En particular para el Estado de Oaxaca, localizado en el sureste de México, donde aún en medio de la modernidad no olvida sus orígenes, se concentran los mejores bosques y áreas naturales protegidas, reuniendo una vasta biodiversidad considerada entre las mayores del mundo y riquezas culturales y étnicas insuperables, como diversos

escenarios naturales. Espacio ideal para el turismo alternativo, y donde el gobierno ha visto al ecoturismo como el aliado para el desarrollo de las comunidades, siendo los medios para que las comunidades generen sus propios empleos y su desarrollo económico, situación que ha impulsado junto con organizaciones sociales y civiles en apoyo para la creación de diversos proyectos de ecoturismo que hoy en día por sus diversas actividades económicas han sido registradas como empresas productivas con un marco legal particular por la propiedad comunal y ejidal que poseen.

Actualmente a nivel nacional se tienen alrededor de 20 estados con actividades ecoturísticas diversas. Para el caso del Estado de Oaxaca se tiene un total de 66 proyectos de ecoturismo, 29 en particular en la Región en que se ubica la OCE. A continuación se ilustran los proyectos de Ecoturismo de las regiones del estado de Oaxaca, en la siguiente tabla y mapa de localización:

Tabla 37: Número total de proyectos de ecoturismo en el Estado de Oaxaca en el 2015

Regiones Ecoturísticas de Oaxaca	Total de proyectos
Sierra Norte (donde se ubica Ixtlán de Juárez, Oaxaca)	29
Valles Centrales	5
Mixteca	6
Sierra Sur	12
Costa	14
Total de proyectos ecoturísticos	66

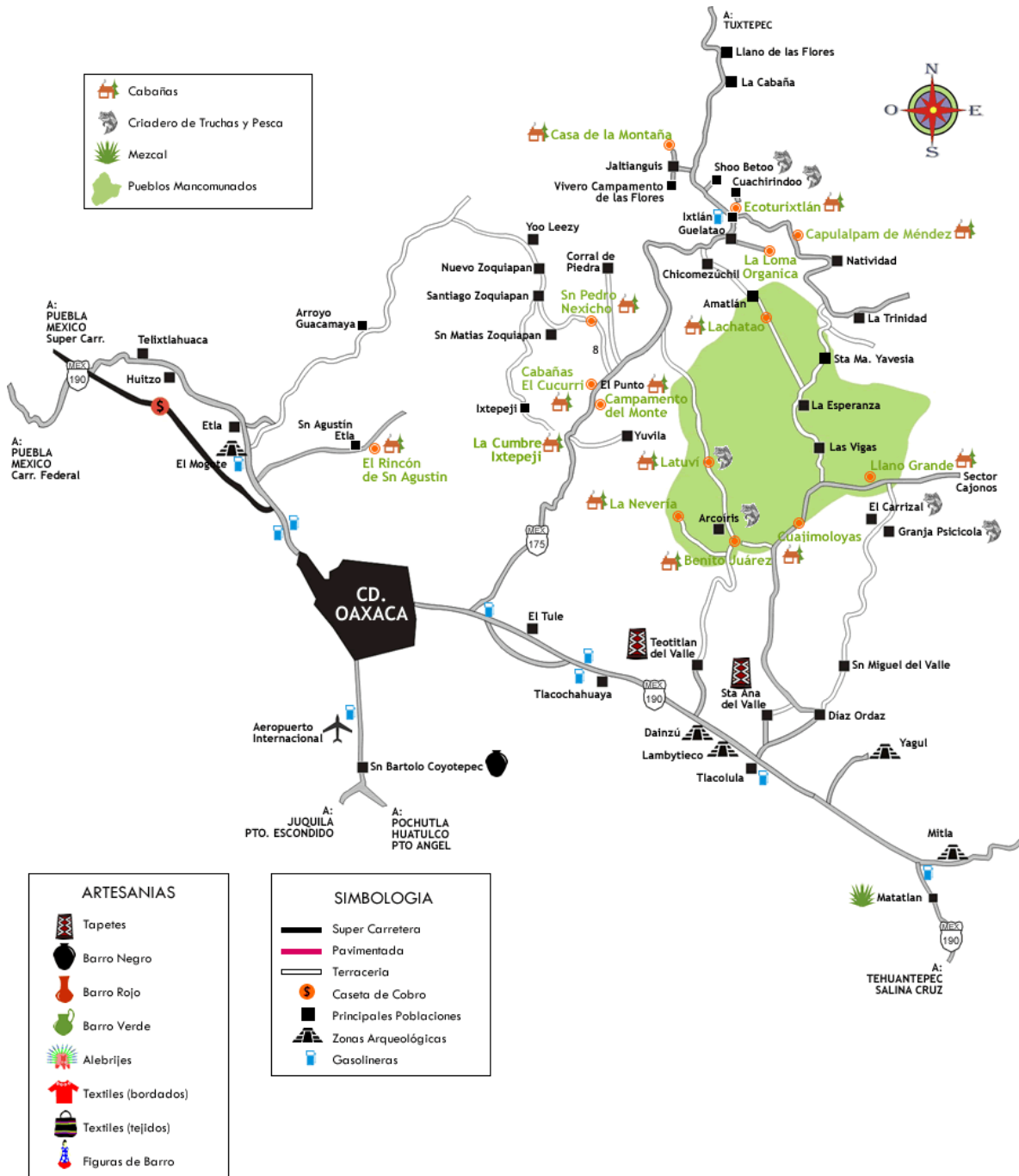
Fuente: Elaboración propia con información de <http://ecoturismoenoaxaca.com/destinos.html>, consultado el 8 de marzo del 2015

Figura 29: Regiones Ecoturísticas en el Estado de Oaxaca



Fuente: <http://ecoturismoenoaxaca.com/destinos.html>, consultado el 8 de marzo de 2016.

Figura 30: Localización de Proyectos Ecoturísticos en la Región de la Sierra Norte de Oaxaca



Fuente: <http://ecoturismoenoaxaca.com/mapasierra.html>, consultado el 8 de marzo de 2016.

Ante todo este cúmulo de factores la estructuración de la organización se ve condicionada de forma sustancial a operar bajo un esquema empresarial funcional. Situaciones que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 38: Características del contexto/entorno organizacional del OCE en su estado actual en el marco de sus racionalidades

Dimensiones o condiciones	Contexto o Entorno organizacional particular	Descripción	Importancia y/o contribución en la organización	Racionalidad
Económicas	Eliminación de apoyos de las instituciones gubernamentales	Se creó mucha infraestructura por gestión de recursos económicos al gobierno, pero en el 2008 se quitaron los apoyos.	Situación ante la cual se inició la gran labor de buscar los propios ingresos por actividades ecoturísticas, y darle mantenimiento a toda la infraestructura: cabañas, baños... Se genera una forma funcional orientada al mercado, la comercialización para obtener ingresos	Económica e instrumental
	CONAFOR, relaciones en seminarios de comunidad a comunidad y reuniones	Se tiene oportunidad con CONAFOR para brindarle espacio a sus reuniones, seminarios de comunidad en comunidad, sin ningún acuerdo formal. Donde damos a conocer nuestra forma de trabajo	Atender los servicios que se generaban con los seminarios y reuniones, como hospedaje, comidas, traslados, cursos-talleres, papelería. Había muchos gastos y había que hacerlos rentables, con el mismo personal que se tenía, habían horas extras. Actividad principal para la obtención de los recursos económicos	Económica e instrumental
	Eliminación de actividades no rentables	Al tener el gran reto de la rentabilidad de la empresa, se quitaron varias actividades que generaban más gastos que utilidades	Se quitó el museo de la biodiversidad, las granjas de truchas, el comedor se cerró temporalmente, el temazcal y algunos recorridos	Económica
	Pago de renta por activos e infraestructura al CBC	Derivado de la constitución legal de SPR de RI, y de la independencia del CBC, todos los edificios y activos pasaron a propiedad del CBC, situación que implicó pagar una renta mensual	Problema económico para la OCE para generar a parte de sus gastos por su personal, y mantenimiento de los activos e infraestructura, un pago de renta mensual muy elevado por depreciación de los bienes propiedad el CBC	Económica
	Competencia ecoturística a nivel regional y estatal	El auge de empresas comunitarias, agencias de viajes y operadores de ecoturismo se hace notar en la región y en el estado	En la Región de la Sierra Norte, a la que pertenece la comunidad, se tenían alrededor de 29 proyectos ecoturísticos, en donde se ofrecían los mismos servicios y actividades, como: cabañas, recorridos, juegos aéreos, recreativos, senderos entre otros.	Económica y social

			Situación que inició a emprender estrategias y actividades de difusión y promoción de los productos ecoturísticos de la comunidad.	
	Operación de Comités Regionales y Redes Comunitarias, para crear Rutas Turísticas	Se inicia la participación con otras comunidades para operar comités regionales y redes de ecoturismo para impulsar las empresas de la región de la Sierra Juárez	Es necesario asistir a reuniones, participar en la conformación de planes de trabajo para crear las rutas turísticas e impulsar la visita a las empresas de la región	Económica y social
	Ecoturismo Certificado	Ante el aumento y legitimidad de los turistas como estrategia de competencia con las empresas turísticas se han dado prioridad a las certificaciones del turismo	Hay que trabajar para lograrlas, adecuar algunas actividades, más en la forma de administrar, de tener ciertos planes de trabajo, manuales, formas o productos	Económica y funcional
	Actividades productivas por temporadas	Por el giro de las actividades de la OCE se tienen temporadas altas donde se satura el servicio, pero también temporadas muy bajas donde se tiene inactividad	En temporadas altas hay mucho trabajo y el personal no se da abasto, es necesario contratar trabajadores temporales, pero es necesario buscarlos y darles una rápida y corta capacitación	Económica, social
Administrativas	Rotación de personal operativo	Se tiene inestabilidad del personal ya capacitado en relación a las prestaciones laborales	Ante los movimientos de personal, es necesaria la capacitación a los nuevos trabajadores o a los existentes, en temporadas altas con estos movimientos se mueven todas las actividades, y se tiene polivalencia	Económica e instrumental
	Decisiones individuales y subjetivas de los CoA, CoV, CA y CBC	No se tiene libertad para trabajar, hay que pedir autorización con los Consejos para realizar las actividades	Ante el cambio continuo de los Consejos, ellos no tienen un plan de trabajo, no saben las funciones del CoA y del CoV, y sólo frenan el desarrollo de la OCE	Económica e instrumental
Políticas	CDI y SEDETUR	Había compromisos de infraestructura pendientes de cumplir y se tenía que darle seguimiento	Hacer supervisión de las obras, avances, aplicación de recursos, informar periódicamente el desarrollo de las actividades	Económica, instrumental
	SEDETUR	Se han recibido cursos de capacitación de administración turística, de manejo de hoteles para aseo y forma de organizar la cabaña, para la recepción y atención del	Va el personal operativo y los mando medios en relación a la capacitación, pero los cursos son más para hoteles de playa, del centro, no del ecoturismo, y contrario a su cultura y valores comunitarios.	Económica, instrumental

		cliente	Siguen la lógica empresarial	
	Problemas socio-políticos en la capital del Estado	En este periodo se registran diferentes problemas socio-políticos que congestionan la movilidad, seguridad y libre tránsito al estado con marchas y bloqueos por algunos sectores de la sociedad, lo cual implica la disminución de la demanda de servicios turísticos y de ecoturismo	Disminuye la demanda de servicios ecoturísticos como visitas a la comunidad y a la OCE. Situación por la cual en periodos inciertos disminuyen drásticamente los ingresos de la OCE, y remediar los pagos de nómina de los trabajadores.	Económica
Legales	Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema de Administración Tributaria	Al conformarse de acuerdo a la Ley Agraria como una empresa productiva mediante una SPR DE RI es obligatoria a partir del 2014 emitir facturación electrónica, al igual que la comprobación de sus pagos mediante la facturación electrónica	Ya no puede hacer las compras a los comerciantes locales de la comunidad por la facturación electrónica, lo que implica ir a la ciudad de Oaxaca, para todo tipo de provisiones, y después comprobar todos los gastos, darle seguimiento a la facturación, al no haber personal que realiza esta actividad en particular, se apoya de un operativo dejando sola su área en dichos días.	Económica
Ambientales	Clima y medio ambiente	Existen afectaciones por climas extremos de lluvia o frío, el turismo no visita en esos periodos. así como el daño de la infraestructura	Implicaciones en falta de ingresos, y mantenimiento de las instalaciones	Económica
	Se perdieron senderos, no se tiene un inventario de flora y fauna	Se descuidaron varias áreas de los servicios del ecoturismo	Es necesario gestionar los recursos y emprender planes de acción para rescatar esos espacios y planes	Económica, ambiental
	Cumplimiento de la norma 133 para el cuidado del medio ambiente por descargas	Para cumplir en el manejo ambiental, estamos con una certificación voluntaria sobre la capacidad de descarga de las instalaciones, el cuidado del medio ambiente, del agua	Es voluntaria, y como es estricta no tenemos la capacidad de cumplirla por los requisitos están fuera de nuestro alcance, son para los turistas de no tomar fotos, alterar el orden del ecosistema, en toda el área. Actualmente la planta de tratamientos de aguas negras y ano aguanta las descargas.	Ambiental, ecológica e instrumental

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.5 Problemáticas organizacionales actuales de la OCE. Retos y desafíos presentes

Durante esta etapa predomina una racionalidad económica e instrumental, la cual influye de forma determinante en la forma y estructuración de la OCE, implicando pensar a la organización per se en términos funcionales y económicos a su contexto y entorno organizacional, y de forma aislada o reducida a la comunidad, de sus recursos naturales y de su actividad principal el ecoturismo. Como se observa en el listado de sus objetivos totalmente funcionales y económicos, y al eliminar el *de beneficio y unidad comunitaria*.

Situaciones que inician la alteración del tejido social y desintegración de la comunidad, en tanto su identidad comunitaria y organizacional de forma severa, mermando la integración o cohesión de la comunidad, su participación y compromiso, e incentivando el predominio de intereses o ideas individuales y/o de pequeños grupos, cuestiones políticas que se reflejan en la disparidad de ideas y formas de manejo y administración de las OCs, contribuyendo al desgaste de las formas de autoridad y organización comunitaria e indígenas. Afectando las instituciones y organizaciones comunitarias, hacia su crisis, ya no hay acuerdos sociales colectivos, falta de capacidad de planeación del proyecto, se apoyan de personas externas ajenas a la comunidad, y no de la comunidad como antes. Existe un sobre entendimiento de que ya saben muchas cosas del manejo de la empresa, del ecoturismo, y se resisten al aprendizaje de nuevas técnicas:

-“...ellos ya lo saben, son los jefes, no se dejan, ser comuneros y no se integran..., hay disparidades de intereses o contradicciones entre las ideas de los miembros, ahora, ya no se acercan a nosotros como primera generación para tomar decisiones de forma conjunta, ya no nos hacen caso porque somos ya grandes y ya no terminamos nuestro periodo...” **C2**

Actualmente se tiene una complejidad organizacional en la OCE, económica, administrativa, funcional, organizacional, comunitaria, técnica, entre otras, como se presentan en los siguientes extractos de las entrevistas:

-“...como ya se nos quitaron los recursos y apoyos, ahora debemos buscar nuestros propios ingresos, lograr nuestra autonomía financiera y mostrar rentabilidad como nos indicó el CBC a través del CoA y CoV, pero tenemos una infraestructura muy grande que requiere de mucho mantenimiento y son gastos..., se hizo un inventario de las instalaciones, y desde que se crearon, no se le habían dado mantenimiento, con colchones, calentadores, bicicletas, tirolesa, y presentamos el presupuesto, 2013 y 2014, son los problemas más relevantes y condicionantes de la empresa a parte los otros que también son importantes, y hay que buscar los medios para resolver todo lo que hasta aquí se ha construido...” **A3**

El ecoturismo perdió su sentido como medio e instrumento para contribuir al desarrollo integral de la comunidad, convirtiéndose en el fin para obtener recursos económicos para su desarrollo, lo cual ha motivado descuidar aspectos centrales del ecoturismo, como centrarse en las personas o turistas más no en los recursos naturales, estos solo son escenario para el ecoturismo, a costa de su explotación, como lo refieren los entrevistados:

-“...el ecoturismo es un cuchillo muy filoso que si no se usa bien es muy peligroso, desemboca procesos irreversibles para la naturaleza y para la comunidad...”

-“...ahora ya se perdieron los senderos, ya se olvidaron ya no los recuperan... por eso es necesario bajar los recursos con el gobierno para que financie sobre eso, y meta una cuadrilla de trabajo porque se están perdiendo en la fauna, la flora, se tiene una orientación centrada al turista, y no al medio ambiente, todo gira alrededor del turista, una orientación de mercado, racionalidad económica...” **C2**

-“...actualmente la planta de aguas residuales que tenemos ya trono, no aguanta las descargas de las cabañas...” **A3**

-“... hay más actividades para visitar a la comunidad, y seminarios, pero con pocas actividades ecológicas, todas como productos turísticos, fomentando la venta..., ya se quitaron algunas principales como el museo de la biodiversidad, el orquidiario, el temazcal, el comedor, porque no son rentables...” **O5**

-“...se perdió el ecoturismo al buscar productos o subproductos para mover el dinero y atraer movimiento..., el ecoturismo quedo muy lejos como una actividad de la empresa, solo lleva el nombre y ya...” **A1**

-“...actualmente se tienen ingresos por la dependencia con CONAFOR por los seminarios de comunidad en comunidad, pero de ahí no hay más, no se le ha dado difusión se ha dejado, cuando se termine esa relación se van a tener problemas pero no lo han visto...” **C1**

-“...no hay un inventario de fauna, de flora, ecoturismo no la ha hecho... mucha gente ya no sabe lo que tenemos, ni conoce, por ejemplo el venado hay de dos especies...” **C2**

-“...si nos dejamos llevar por los turistas o los promotores externos, las reglas las ponen los de fuera... si se hace un turismo de masas, las actividades y comunidad se van a transformar y se terminará sin turistas o en un turismo clásico...” **A1**

-“...si bien hay rendimientos, el proyecto se ha empezado a desgastar a caer, por no gastar para tener utilidades, no hay servicio de calidad, de mantenimiento, de cuidado de las instalaciones, de los senderos, del equipo...” **A1**

En la parte administrativa y estructura de la organización empresarial-legal-comunitaria se tienen las siguientes problemáticas:

-“... aquí ya no participa toda la comunidad, hay desintegración, cada CBC, y Consejos hacen lo que ellos piensan, ya no se dejan que les diga uno, no nos toman en cuenta como primeras generaciones, ya ellos solo toman decisiones no las llevan a AGC, no saben la idea inicial del proyecto, cada quien impone su visión, sus ideas, todo orientado a lo económico porque así les piden los Consejos esos resultados...”

-“...los trabajadores en su mayoría son de otras comunidades, y lo hacen por un salario por el trabajo, no hay interés por la comunidad, por Ixtlán, no conocen la comunidad, ya no hacen trabajo de rescatar los senderos, los guías, no cuidan el bosque...” **A3**

-“... en temporadas altas se contrata personal de otras comunidades, los comuneros ya no quieren trabajar, se sienten patronos, y si vienen, no trabajan como tal, ellos sienten que son comuneros y la empresa les pertenece y no se integran...” **O7**

-“...los comuneros al ser los dueños, ya lo dejan que otros lo hagan porque sienten que ya son patronos y que han trabajado para eso para no estar haciéndolo todo el tiempo ellos...” **O7**

-“... hay mucha rotación de personal, y uno invierte en tiempo para capacitarlos pero se van luego...” **O3**

-“...los CoA y CoV se nombran por cargos, sin la menor idea o habilidad de serlo, sin conocer de ecoturismo, si te interesa solo te designan y entras, la gente no tiene idea y así le entra, eso vuelve a frenar el desarrollo... todos no saben qué hacer como CoA y CoV, hace falta capacitación, designar y definir las actividades y funciones de ellos, y que dejen suelto al administrador, porque luego hay invasión de puestos, los del consejo se meten con todos hasta con los de la cocina, para vigilar y cosas que no les corresponden, no te dejan trabajar por eso luego se van y cambian continuamente los administradores...” **A1**

-“...cuando entra un CA nos falta capacitación porque nada más nos lo ponen, desde principio no sabemos que es un CoA y un CoV, y que debe hacer un administrador, el CoA quiere administrar y vigilar...” **A3**

-“...nos falta involucrarnos, la empresa a la comunidad, nuestra propia gente con la empresa no hay vinculación, no la quieren, no saben que tenemos más cosas que rentar cabañas, la tenemos que implicar, para que conozca y sepa del funcionamiento, que vea a la empresa y no a la persona que está en la administración operación de ellas...” **A3**

Lo anterior constata que hace falta poner atención a la capacitación administrativa, organizacional, cultural y económica, tanto teórica y práctica apegada a sus saberes, instituciones y formas de gobierno comunales, para un manejo y gestión adecuada para la reconstrucción del tejido social, incluyente a su comunidad, solidaria y preocupada

por sus actores, sus recursos naturales y problemáticas reales, todo ello hacia la construcción de una auténtica administración para su desarrollo integral comunitario, a partir del manejo sustentable de sus recursos naturales.

Capacitación en diferentes niveles y sentidos, principalmente en el personal que labora en la OCE, en los Consejos de Administración, Vigilancia, el CBC, la Comisión Asesora y la AGC, para que tengan continuidad en la forma de dirigir la OCE, toda vez que en cada periodo cada quien realiza actividades según su percepción de la situación en general de las empresas comunales, centrando su atención a los fines económicos y funcionales, más no a la naturaleza y las bases y principios bajo los cuáles cada organización fue conformada. Capacitación tanto técnica, administrativa, operativa, organizacional, contable, financiera, manejo sustentable y comunitaria. Esta última para fortalecer la identidad organizacional y comunitaria, y contribuir al desarrollo social en términos, de cultura, instituciones, reconstrucción del tejido social, y de más aspectos. Y no limitarse sólo a generar empleos a la comunidad, pensando lo social de forma reducida, se debe recuperar la integración, confianza de la comunidad, incentivar la autogestión y la toma de decisiones democráticas sin su centralización, aspectos que reducirán en algunos aspectos los costos y la integración de diversas ideas.

En lo referente al crecimiento de la OCE este fue positivo pero desmedido, a raíz de una alta dependencia de la gestión de recursos económicos a diversas organizaciones e instituciones, implicando un crecimiento sin sentido con respecto al ecoturismo, sino por la obtención de recursos. Situación que implicó para este periodo eliminar algunas actividades y atender las más rentables, con sentido comercial y orientación al mercado. Fomentando un turismo de masas y clásico, contradictorio a los principios del ecoturismo; actualmente la principal fuente de ingresos de la OCE es a través de CONAFOR por los seminarios de comunidad a comunidad impartidos, y los cuáles son un potencial peligro para la OCE en su dependencia de los mismos, por lo que es necesario iniciar acciones de difusión institucional y organizacional, y apoyarse de acciones comunitarias para difundir la OCE e incrementar la afluencia ecoturística.

Es importante también emprender actividades verdaderamente ecoturísticas, donde lo principal son los recursos naturales y no el turista, con participación conjunta y activa de

la comunidad, para rescatar los conocimientos de la comunidad, de su bosque, flora y fauna, su cultura, tradiciones y en general su cosmovisión comunitaria. Recuperar el mantenimiento, cuidado y conservación del área del bosque en donde se ubica el conjunto de cabañas.

En suma todo lo anterior, es operar verdaderamente una OCE *de y para* beneficio de la comunidad, como el instrumento o medio para contribuir al desarrollo integral comunitario y al fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizativas de la comunidad.

Conclusiones... El llamado de la Organización de la Comunidad y de las OCs.

Finalmente para nuestro trabajo de investigación es necesario dejar constancia de las conclusiones, y diversas enseñanzas, a que hemos llegado durante todo este largo proceso de investigación. Tanto en relación a las preguntas y objetivos planteados y por los cuáles surge nuestra investigación tanto a nivel teórico como empírico, como del conocimiento en general del funcionamiento de las OCs. Situación por la cual abordamos las conclusiones en dos secciones, la primera de ellas relativas al estudio de caso de la OCE, y la segunda referentes a la investigación en general, en tanto el objeto de investigación, los referentes teóricos utilizados, como del marco metodológico.

Sin lugar a dudas, el estudio de la OCE en relación a la construcción del planteamiento del problema, nos permitió la comprensión de las OCs y sus racionalidades que las sustentan, como las que se suscitan en relación con su contexto o entorno organizacional. Además de conocer la forma de organización y estructuración particular, desde su etapa inicial como durante su desarrollo histórico en el marco de sus racionalidades, y las incidencias en esta del contexto o entorno organizacional. Investigación en general de bastante utilidad teórica y práctica en el primer intento de estudio y comprensión de una OCE de la realidad social de nuestro país, desde el enfoque organizacional, omitidas en el pensamiento organizacional. En donde además de lo anterior, también nos permitió conocer, y comprender, aunque de forma muy general al no ser objeto de nuestra investigación, las diversas problemáticas

organizacionales durante su desarrollo y que actualmente enfrentan, las cuales son sustanciales hoy en día en su funcionamiento y vida organizacional cotidiana.

Del estudio de la OCE y de la Organización de la Comunidad

En particular, del estudio de la OCE, tenemos que esta transitó de una forma de organización de Comité de Ecoturismo¹³⁷, a una organización con esquema empresarial y, actualmente empresaria-legal-comunal. Respondiendo en relación a la configuración de la estructuración de las organizaciones de Mintzberg (1993), en un inicio, de una estructura simple a una configuración de burocracia maquinal-profesional. Procesos todos multiracionales, comunitaria, ambiental, instrumental, económica y política, donde no se pensaba en sí en la organización con respecto a sus actividades –el ecoturismo-, ni en la forma de organización y estructuración en particular de la organización, sino eran resultado de las visiones de los directivos y autoridades, como de los problemas que se presentaban en tanto su situación contextual interna y externa.

Situaciones que implicaron cambios organizacionales constantes y no continuos, tanto en la organización en particular como en la comunidad. Debilitando y alterando, en esta última, las instituciones, organizaciones, y formas de gobierno comunitarias; además de iniciar la desintegración de la comunidad, desmotivando su participación activa, divergencias de ideas y subjetividades de la dirección, manejo, y administración de la OCE. Con ello privilegiando y dando oportunidad al ingreso de intereses individuales y de ciertos grupos en la visión y manejo de la organización, como de la comunidad en general, favoreciendo también el ingreso de personas ajenas a la comunidad en la toma de decisiones, como dirección de la OCE y comunidad en general.

La organización simple, en términos modernos, y denominada por la comunidad *Comité de Ecoturismo*, apegada a sus instituciones y organizaciones comunitarias ancestrales como son la organización y autoridad comunal a través del sistema de cargos – actividades y responsabilidades obligatorias a cumplir por un tiempo de tres años por los comuneros, designados y autorizados mediante AGC-, con racionalidades eminentemente sociales y comunitarias, y con un fuerte sentido de trabajo, acuerdos,

¹³⁷ Denominación propia de la comunidad

participación e identidad comunitaria, trabajando para la conservación del bosque, y siendo el ecoturismo una actividad complementaria, para obtener beneficios económicos y contribuir al desarrollo integral de la comunidad, a partir del aprovechamiento no maderable del bosque. Sobresale en dicha etapa, la conformación de los Comités por personas adultas mayores de la comunidad con experiencia en la organización de la comunidad, como en el sistema de cargos y trabajo en autoridades comunales, además de tener conocimiento de los bosques de la comunidad como de su conformación en tanto su flora y fauna, aspectos positivos para realizar el ecoturismo como su participación en los proyectos. No obstante, es importante señalar que en esta etapa inicial fue sustancial la participación de los biólogos de la comunidad, quienes iniciaron el proyecto y apoyaron en su dirección en general en los primeros años, ambos con una fuerte participación, trabajo, sentido e identidad comunitaria, lo que propicio la participación activa e integración de la comunidad para el proyecto, donde se requerían aspectos técnicos solventados por los profesionistas de la comunidad, quienes se capacitaron en el Taller de Formación de Promotores para la Planeación del Ecoturismo.

Para el tránsito a una forma y estructuración de la organización o configuración de esquema empresarial-legal-comunitaria, denominada por algunos miembros de la comunidad como *Esquema Empresarial*, se suscitan una serie de cambios para la Organización, como en la comunidad. Es importante sobresaltar que esta propuesta de configuración es realizada de forma individual por un comunero de la comunidad, quien tenía en ese entonces cargos de autoridades municipales, y con previa experiencia de dicha forma de organización en otra empresa comunal de la comunidad, al CBC, no a la AGC. Forma de organización que implicó varios cambios en la organización, como un cambio de todo el personal, tanto de la comunidad como ajeno a esta, generalmente joven y con conocimientos técnicos contables, administrativos y operativos, y sin incluir a las personas que conformaron en los Comités en la etapa inicial. Situación a la que denominamos un *cambio generacional*, donde no se tuvo consideraciones de sucesión ni continuidad del proyecto, en tanto los fines del ecoturismo como de la organización per se. Al tener trabajadores asalariados, se eliminan para la organización en particular el sistema de cargos para su administración y operación, más no así para su

supervisión y vigilancia, donde se integran, apegados y en cumplimiento a la Ley Agraria los órganos administrativos y de control al configurarse como SPR de RI, los Consejos de Administración y Vigilancia bajo el sistema de cargos. Consejos que no saben, ni tienen idea de lo que es la OCE, ni de las actividades en particular, pero que al surgir en un periodo por necesidad de vigilar el manejo y control de los recursos económicos, no apoyan en la toma de decisiones estratégicas, administrativas y operativas, sino más por lo económico, problemática organizacional sustancial que debe atender la comunidad en beneficio a sus racionalidades comunitarias. Con el apego al cumplimiento de la Ley Agraria con respecto a los órganos administrativos y de control, se burocratiza la organización, debido a que el Administrador o Gerente General como a veces es llamado, depende de las visiones de las personas que conforman los Consejos, subjetividades individuales y colectivas, y no tiene libertad total en la toma de decisiones, por lo que es necesario obtener la autorización y aprobación de los mismos ante cambios y decisiones operativas, técnicas, administrativas, financieras y demás que se suscitan en la OCE. Situaciones que han debilitado la racionalidad comunitaria, en tanto sus instituciones, organizaciones, formas de gobierno comunal, generando la divergencia de ideas, e intereses de la comunidad en el proyecto, como en su forma de organizarse, de trabajar y administrarse; incidiendo en que la comunidad ya no tenga participación voluntaria, ni activa al proyecto de ecoturismo, con ello orillando a una desintegración social de la comunidad y privilegiando la individualidad, toma de decisiones representativas entre Consejos y el CBC, sin llevarlas a AGC, es decir, individuales y/o de pequeños grupos siguiendo racionalidades políticas en su momento. Motivando a la pérdida y/o deconstrucción de la identidad comunitaria, y por ende a no tener hasta el momento una identidad organizacional fortalecida, por lo contrario también se ha visto disminuida, pues es importante señalar que no se ha tenido a lo largo de los años capacitación comunitaria o de identidad comunitaria ni organizacional, la preocupación y esfuerzos de la organización lo son por la búsqueda de la rentabilidad económica. Intereses y finalidades que se fueron legitimando e institucionalizando por las ideas individuales de las personas que conformaron las autoridades comunales, como CBC, Comisión Asesora y los Consejos de Administración y Vigilancia de cada organización/empresa.

De lo anterior es urgente y prioritario, actuar para el fortalecimiento de la identidad y racionalidad comunitaria, y recuperar la integración de la comunidad con la participación activa de los fundadores como de las personas que han laborado para ella; replanteando además el proyecto de ecoturismo en tanto medio y no fin para contribuir al desarrollo integral y social de la comunidad.

De acuerdo a lo anterior, la OCE durante el transcurso de sus veinte años, ha enfrentado diversos procesos de cambio en la mayoría, en relación a su contexto organizacional interno, siendo el entorno organizacional un factor menos importante para los mismos, pero si importante tanto para el funcionamiento como regulación y dirección del proyecto de ecoturismo. Como se aborda en la siguiente sección.

Por lo que respecta al contexto o entorno organizacional, para la OCE, desde su inicio y en relación a sus fines eminentemente sociales, se tuvieron condiciones sociales, culturales y políticas; donde predominaban las racionalidades sociales, económicas y funcionales. Un contexto, quizá sencillo, estable y poco turbulento, donde aún podía responder de forma satisfactoria la organización, es decir, las racionalidades del entorno aún no eran contradictorias, ni diversas. El contexto interno y entorno organizacional, si consideraban tanto las lógicas, necesidades y sentir de las comunidades, como del ecoturismo. Sin embargo, a medida de su crecimiento y desarrollo, las situaciones y condiciones del entorno se tornaron complejas, ambiguas, contradictorias y diversas, tanto de forma interna como externa. Para lo interno, se empezaban a gestar problemáticas administrativas, de estructuración, orden y control, en relación a todo el proyecto en sí, como en relación a no tener definidas las funciones y responsabilidades de las personas que conformaban los Comités Operativos, asimismo no se satisfacían las necesidades de los ecoturistas que arribaban en la comunidad. Y por lo externo a ella, se incrementó la actividad de la gestión de los recursos económicos por parte de instituciones sociales y de gobierno, situación que permeo a la OCE al incrementar su infraestructura sin algún plan de trabajo, sólo por aprovechar los recursos económicos. Perdiendo los fines, características y principios del ecoturismo, tanto por la organización, como las organizaciones e instituciones que las apoyaban al incrementar de infraestructura en ciertas ocasiones innecesaria.

Infraestructura que iba incidiendo en las actividades y la forma de organización y estructuración, así, la forma de organizarse y estructurarse respondía a las condiciones que se iban generando con la relación del entorno por las actividades que se generaban. Por lo que podemos referir un crecimiento no racional, o desmedido. Aspectos que se vieron reflejados en las situaciones complejas a las que se enfrenta hoy en día la OCE, por una parte generar sus propios recursos económicos para darle mantenimiento a toda la infraestructura creada, como pagar los diversos salarios de los trabajadores como gastos que se originen al respecto, cuestiones que propician que se ingresen y trabajen con racionalidades económicas e instrumentales, eliminando algunas actividades y responsabilidades propias del ecoturismo. Intereses y fines económicos legitimados e institucionalizados por las autoridades comunales, que al interesarles y su preocupación del manejo de los recursos, como la visión personal y subjetiva de los administradores, en parte se organiza o responde con la estructuración de la organización para atender esas necesidades de control y supervisión, como se observa en los últimos años al ingresar a otra persona en el área contable.

El periodo de gestión de los recursos económicos y otorgamiento de los mismos por parte de las instituciones gubernamentales, generó la creación de diversos proyectos de ecoturismo en la misma región, lo cual refleja una falta de estrategia del gobierno para contribuir a un verdadero desarrollo socioeconómico, generando por el contrario problemas de mercado futuros entre las mismas comunidades e incitando a llevarlas a operar con racionalidades económicas e instrumentales. Situación que se complicó hoy en día al quitarles el financiamiento y dejar que ellas mismas obtengan sus recursos económicos derivado de su funcionamiento. Lo cual ahora se tiene una fuerte competencia entre estas organizaciones, para obtener sus recursos como mantenerse operando. Cuestiones que contribuyen a operar bajo racionalidades económicas e instrumentales, perdiendo las racionalidades comunitarias, los objetivos, fines y características del ecoturismo, y privilegiando actividades comerciales y mercantiles. Contradicciones todas con lo que realmente es el ecoturismo, y las OCs, convirtiéndose realmente en empresas, únicamente de propiedad comunal.

Aunado a lo anterior, en el marco de las condiciones políticas, observamos organizaciones e instituciones gubernamentales, que capacitan, apoyan e intervienen en la OCE, con fines contrarios a la comunalidad, lo social, y al mismo ecoturismo, por el contrario les proporcionan herramientas, e imprimen y enseñan a operar, administrar y dirigir como empresas capitalistas, con racionalidades plenamente económicas. Como bien lo señala, Martínez (1995:15), antropólogo de la comunidad, y que trabaja desde la teoría para fortalecer la comunalidad,

“la mayoría de los recursos financieros que se han canalizado para el sector comunitario indígena se operan a partir de las dependencias de gobierno, las cuales diseñan proyectos donde incluyen burocracia y equipo innecesario en los cuales se invierten grandes cantidades de dinero; lo cual limita que los recursos lleguen a las comunidades, y donde el diseño de los proyectos jamás incluyen el sentir y la necesidad de estas. Siendo contradictorias o estrategia de alineación u orillar a la lógica del mercado”

Por lo tanto propone lo siguiente:

“Eliminar la relación o intervención en ciertos fondos y prácticas del gobierno, definiendo un eje rector entre el banco-gobierno-comunidades(...) el Banco Mundial deberá crear un fondo para el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales de las comunidades indígenas, para que de esta forma se obtengan mejores rendimientos de los recursos en términos económicos, sociales y ecológicos; y de esta manera romper con la burocracia gubernamental y el paternalismo que le han impuesto al sector campesino indígena”

En lo particular, las condiciones y exigencias legales, se fundamentan en racionalidades económicas, para controlar los ingresos económicos de la OCE, no para velar por sus racionalidades comunitarias y sociales; situación que se explica en las formas de constitución legal de las que dispone. Así, en lo que se refiere a materia de ecoturismo, no se tienen actualmente leyes que regulen el funcionamiento y operatividad de la OCE, sólo se tienen certificaciones ambientales voluntarias, las cuáles son bastante restrictivas y generales, sin apego y consideraciones particulares al ecoturismo.

En este aspecto, también Martínez (1995:16), señala:

“En materia de legislación, el proceso de uso y aprovechamiento de los bosques es un fenómeno histórico colectivo que está condicionado a la forma como el hombre se apropia y transforma a la naturaleza y cómo el hombre a su vez es transformado por ella, así también las relaciones sociales y legislativas que se establecen en esta dinámica. Las comunidades indígenas se han encontrado con una serie de problemas para hacer uso de sus recursos naturales, en este contexto, por la parte institucional oficial se contraponen las normas y reglamentos al derecho consuetudinario de las comunidades indígenas”

Cuestiones ante las cuales es urgente, replantear el proyecto de ecoturismo y plantear las soluciones a nivel comunitario, para responder de forma positiva y reivindicar la OCE para contribuir el desarrollo comunitario integral.

Problemáticas organizacionales presentes, y futuras líneas de investigación en la OCE

Identidad comunitaria y organizacional, para apoyar a la integración social de la comunidad, rescate de tradiciones, costumbres, idioma, y formas de conservar y cuidar sus recursos naturales.

Capacitación comunitaria, técnica y administrativa de los diferentes órganos administrativos y de control de la comunidad, para fortalecer y recuperar sus racionalidades comunitarias, como los intereses, fines, y características del ecoturismo.

Cambio generacional y sucesión en la dirección del proyecto en las partes directivas.

Se tienen diversas racionalidades, y subjetividades, por parte de los actores organizacionales, tanto individuales y de grupos, en la forma de organizar, administrar, trabajar, operar y manejar la OCE/empresa comunal. De donde podemos identificar al menos los siguientes: los fundadores; los administradores y personal operativo; los CoA y CoV, el CBC, Comisión Asesora; los Asesores o Promotores Externos a la comunidad; y el Gobierno en sus diversas instituciones, leyes y reglamentos.

Análisis y estudio de una Antropología Organizacional, en particular de las formas de organización precoloniales, y de las culturas de Mesoamérica en nuestro país.

Finalmente es importante señalar, que nuestra investigación contribuye a la descolonización de los saberes, de culturas, de formas y estructuras de organización, evitando taxonomías generales ajenas a nuestra realidad organizacional mexicana, y revelando diversidad, heterogeneidad, e inclusión. No de indios, sino de olmecas, mayas, zapotecos, mixtecos entre otros, como habitantes de un México multicultural, multilingüístico. Es decir, la importancia de estudiar formas de organización propias a nuestra realidad social y organizacional mexicana, pre-coloniales, pre-capitalistas que a la fecha sobreviven y nos ilustran formas de organización y de vida del buen vivir, en armonía de la naturaleza y la sociedad, contribuyendo a reivindicar el sentido de la vida en sociedad, donde otras racionalidades son posibles distintas a las económicas e instrumentales.

Hasta aquí nuestro esfuerzo se ha concentrado en una primera contribución al conocimiento organizacional de una organización comunitaria de México, en tanto su forma de organización, estructuración, contexto o entorno organizacional, y sus racionalidades, ubicada en el municipio de Ixtlán de Juárez Oaxaca, dedicada al ecoturismo. Por lo que es importante señalar que la forma y estructuración de organización dependerán de la comunidad, su historia, realidades socioculturales, políticas, económicas, geográficas y ecológicas.

BIBLIOGRAFÍA

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

Ander E. Ezequiel, (1965), "*Metodología y práctica del Desarrollo de la Comunidad*". Editorial El Ateneo, México.

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

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

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

Altés, C., (2006), "El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, D.C. BID, recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://idbdocs.iadb.org/wdocs/getdocument.aspx?docnum=1442249>

_____ (2008), "Turismo y desarrollo en México, nota sectorial, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Países de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana (CID), recuperado el 20 de enero de 2011, de <http://idbdocs.iadb.org/wdocs/getdocument.aspx?docnum=1711680>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Barba Á. Antonio y Solís P. Pedro, (1997), *“Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales”*, Vertiente Editorial, México.

Barba A. Antonio y Montoya, F. Teresa, (2012), *“De la planeación al pensamiento estratégico”*, en XII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Autónoma de México, México, D.F.

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

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

BID (Banco Interamericano de Desarrollo), (2011), *“¿Qué es el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)?”*, consultado el 26 de enero de 2011, en <http://www.iadb.org/es/temas/medio-ambiente/fodno-para-el-medio-ambiente-mundial/que-es-el-fondo-para-el-medio-ambiente-mundial-fmam,1701.html>

Boltanski. Luc y Chiapello Éve, (2001), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.

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

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

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

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

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

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

Bray, B. David y Merino P. Leticia, (2004), "*La experiencia de las comunidades forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y constitución de empresas forestales comunitarias*". Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Instituto Nacional de Ecología, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C.

Calas, Marta y Smircich, Linda (1999), "*Past Podernism? Reflections and tentativa directions*", en *Academy of Management Review*, Vol. 24, No 4, Missisipi

Campoy A., T. y Gomes A.A., (2009), "Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos", en Pantoja V. Antonio (coord..) "*Manual básico para la realización de tesinas y trabajos de investigación*", España, Madrid:EOS, pp. 277-304.

Carrasco, Tania, (1999), "*Los productores del campo en Oaxaca*", en Oaxaca, perspectivas antropológicas, en *Alteridades*, año 9, núm. 17, enero-junio, pp. 95-104.

Capalbo, Lucio (2012), "*Organizaciones Comunitarias. Una expresión Social de Conciencia Planetaria*". Recuperado en http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/_capalbo02_0803.pdf, noviembre 2012.

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

Cater, E., y Lowan, G. (eds.) (1994), *Ecoturism: A Sustainable Option?*, en John Wiley & Sons. London. pp. 4-5.

Ceballos L., Héctor., (1993), "Ecoturismo en Centro América". Reporte técnico para la OMT/UNDP. Proyecto CAM790/011, México, D.F

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

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

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

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

Chapela, Francisco, (1999), *“Emergencia de las organizaciones sociales de Oaxaca: la lucha por los recursos fofestales”*, En Oaxaca, perspectivas antropológicas, en Alteridades, año 9, núm. 17, enero-junio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Coronilla, A. y A. del Castillo (2000), *“El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias”*, en Arellano, Cabrero y del Castillo, David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del

Castillo (coords.), *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Porrúa, pp.118-176.

Crozier, Michel y E. Friedberg (1990), *“El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva”*, Alianza, México.

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

Dachary, A. y Arnaiz, S., (2009), “Pueblos originarios y turismo en América Latina, la conquista continúa”, en *Estudios y Perspectivas del Turismo*, documentos especiales, volumen 18, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Argentina (en línea, <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v18n1/v18n1a05.pdf>)

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

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

Delaunay, M., (2010), “El turismo como reivindicación. Turismo, Cómo integrar a los pueblos originarios”, *Emprendedores*, MicAméricas, Fondo Multilateral de Inversiones, BID, recuperado el 8 de agosto de 2011, de <http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&id=7492>

Demers, Christiane (2007), *“Organizational Change Theories”*. A Synthesis, Sage, USA.

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

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

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

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

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

DiMaggio Paul, y Powell Walter, (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in *American Journal of Sociology*, Vol. 48, N. 2, The University of Chicago Press, pp. 147-160.

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

Durand A., Carlos, H., (2002), “El Derecho Agrario y el Problema Agrario de México –Su proyección Histórico-social”, Porrúa, México.

Durston, J. (2000), “¿Qué es el capital social comunitario? [Revista Políticas Sociales]. CEPAL, Nº 38. Recuperado el 10 de agosto de 2008, de <http://www.preval.org/documentos/00488.pdf>

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

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

Etzioni, Amitai (1972), *“Organizaciones modernas”*, Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, México.

_____ (1993), *“The spirit of community: The reinvention of American society”*, New York, Touchstone.

Eisner, Arnold (1978), “The Meanings and Confusions of Weberian Rationality”, *British Journal of sociology*, vol. XXIX, núm I

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

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

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

Garduño, M., Guzmán, C. y Zizumbo, L., (2009), "Turismo rural: participación de las comunidades y programas federales", *El Periplo Sustentable*, núm. 17, julio-diciembre, Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México, consultado el 25 de marzo de 2011, en <http://redalyc.uamex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=193414420001>

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

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

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

Gil, Villegas Francisco, (2000), "El concepto de racionalidad en Max Weber", en Carmen Trueba Atienza (comp.) *Racionalidad: lenguaje, argumentación y acción*, UAM-I, Plaza y Valdés.

Goetz, J. P. y LeCompte, M. D. (1998). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. España: Morata

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

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

Gutiérrez, López, Gilberto (1988), "La razón práctica entre Hume y Kant" en Guisar, Esperanza (coord.), *Esplendor y miseria de la ética kantiana*, Barcelona, Anthropos.

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

GreenVest, (2008), "Corredor Biológico Chichinautzin", consultado el 30 de septiembre de 2011, en <http://www.greenvest.org/staging/en/node/34>

Griffiths, T., (2006), "El Fondo para el Medio Ambiente Mundial y su Estudio de beneficios locales. Una crítica", Informe preparado para la Tercera Asamblea del FMAM, Ciudad del Cabo, consultado el 15 de febrero de 2011, en http://www.wrm.org.uy/pueblos/fpp_get_briefing_aug06_sp%5B1%5D.pdf

Habermas, Jürgen, (1978), "Technik und Wissenschaft als ideologie", Francfort Suhrkamp

_____, (1981), "La reconstrucción del materialismo histórico", Madrid Taurus

_____, (1984), "Ciencia y técnica como ideología", Tecnos, Madrid

_____, (2002), "El futuro de la naturaleza humana. ¿Hacia una eugenesia liberal?", Paidós, Barcelona

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

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

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

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

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

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

Hoyos, G. y Hernández, O., (2008), "Localidades con recursos turísticos y el Programa Pueblos Mágicos en medio del proceso de la nueva ruralidad. Los casos de Tepotzotlán y Valle de Bravo en el Estado de México", *Quivera*, Vol. 10, Num. 2, Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México, consultado el 18 de enero de 2011, en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40113196008>

Horkheimer, Max, (1973), *Crítica a la razón instrumental*, Buenos Aires, Sur.

_____, (1996), *Teoría Crítica*, Buenos Aires, Amorrortu

_____, (2000), "Teoría tradicional y teoría crítica", Paidós, Barcelona, pp 89-120.

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

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

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

Ibarra Colado, E. & Montaña Hirose, L. (1990), "*Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*". En Ibarra Colado, E. & Montaña Hirose, L. (Comps.), *Teoría de la*

Organización: Fundamentos y Controversias (vii-xxvi). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

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

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

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

Labastida, Jaime (2007), "El edificio de la razón", México, UNAM-Siglo XXI

Leff, Enrique, (2013), "Saber ambiental, sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder". Editorial Siglo XXI, UNAM y PNUMA. Méxcio.

Luckács Georg, (1976), "El asalto a la razón", Barcelona, Grijalbo

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

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

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

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

Martínez, L, Jaime, (2010), "Eso que llaman comunalidad", Oaxaca, México: Culturas Populares, CONACULTA/Secretaría de Cultura, Gobierno de Oaxaca/ Fundación Alfredo Harp Helú, p. 190.

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

Meyer John, y Rowan Brian, (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", in *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N. 2, The University of Chicago Press, pp. 340-363.

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

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

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

Mintzberg, Henry, (2002), *“La estructuración de las organizaciones”*, Ariel Economía, España.

Miranda López Francisco (2001), *“Las universidades como organizaciones del conocimiento. El caso de la UPN, el Colmex y UPN”*, México, pp. 21-164, 209-292

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

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

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

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

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

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

_____, (2005), *“Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana”*, En *Gestión y Política Pública*, Vol. XIV, núm. 3, julio-diciembre, pp. 465-495.

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

Monterroso, N. y Zizumbo, L., (2009), "La reconfiguración neoliberal en los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿avance o retroceso?", *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, año 16, núm. 50, mayo-agosto, Toluca, estado de México: Centro de Investigación y Estudios Avanzados en Ciencias Políticas y Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Montoya, F., María T., (2007), "*Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*", Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, p.293.

Mueller, Gert, (1979), "The Notion of Rationality in the Work of Max Weber", *Archives Européennes de Sociologie* vol XX

Olivé León (comp) (1988), "Racionalidad, Ensayos sobre racionalidad en ética, política, ciencia y tecnología", México, UNAM-IIF, Siglo XXI

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

Pereda, Carlos (1988), "Racionalidad", en Olivé, León (comp), *Racionalidad. Ensayos sobre racionalidad en ética y política, ciencia y tecnología*, México UNAM-IEF, Siglo XXI

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

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

Quijano Aníbal, (1991), "Colonialidad y Modernidad/racionalidad". *Perú Indígena*. No. 29, pp.11-21.

Organización Mundial del Turismo (OMT), (1997), "Compendio de estadísticas mundiales". Madrid, España.

OMT (Organización Mundial del Turismo), (2011), "Sustainable Development of Tourism", Conceptual Definition (WTO, 2004), consultado el 15 de febrero de 2011, en <http://www.unwto.org/sdt/mission/en/mission.php>

Ortiz, D. y Sólo, T., (2009), "Responsible and sustainable tourism-lessons from Latin America and the Caribbean, En Breve 142 –Responsible Tourism Series, august, number 142, The World Bank Latin America and the Caribbean Region, consultado el 30 de enero de 2011, en <http://go.worldbank.org/9Z1QPZSDP0>

Pérez, R., C., Zizumbo, V., L., Romero, C., T., Cruz, C., G., y Madrigal U., D., (2011), "El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales", en Revista Gestión Turística, N. 16, julio-diciembre, pp.229-264.

Pérez de las Heras, M., (1999), "La guía del ecoturismo. O cómo conservar la naturaleza a través del turismo", Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

_____, (2003), "La guía del ecoturismo. O cómo conservar la naturaleza a través del turismo", Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.2da Edición.

Pérez, C., Zizumbo, L., Romero, T., Cruz, G., Madrigal, D., (2011), El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales. En Gestión Turística, N. 16, Julio-Diciembre, pp. 229-264.

Plan Nacional de Desarrollo (2013), Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República. Recuperado el 02 de mayo de 2014 de <http://pnd.gob.mx/>

Rabotnikov, Nora (1988), "Racionalidad y decisión política en Max Weber", en Olivé, León (comp) Racionalidad. Ensayos sobre racionalidad en ética y política, ciencia y tecnología, México, UNAM-IIF, Siglo XXI Editores

Ramos, A., Alejandra, Sastre M., Susana, y Ramos M., Mario, (2010), "*Gestión Forestal Comunitaria en Ixtlán de Juárez Oaxaca, México*", UNSIJ, Oaxaca,

Ramos, G. Jesús M. (2014), "*Estrategias e implicaciones organizacionales, ante eventos críticos en las Organizaciones Comunitarias. El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo*", Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales. México, Universidad Autónoma Metropolitana, 137 p.

Ramos, G., Jesús M. (2014), "Personalidad y control en las organizaciones: Un campo de estudio", en Kaipós, Núm. 3, diciembre, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, pp. 41-67.

Ramírez, Mario Teodoro (2000), "Pluralismo Cultural y Desencanto de la Razón Crítica. Una crítica de la filosofía de la cultura de Cornelius Castoriadis", en Teresa Santiago (comp), Alcances y límites de la racionalidad en el conocimiento y la sociedad, México, UAM-I, Plaza y Valdez

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

Rendón-Salinas, E., Pérez-Ojeda, J., Ibarra-Contreras, A., Galindo-Leal, C., (2004), "Primer Foro Regional Mariposa Monarca, Memorias, 23, 24 y 25 de marzo, Valle de Bravo, Estado de México, consultado el 15 de marzo de 2011, en <http://www.foromonarca.michoaca.gob.mx/monarca/memorias1.pdf>.

Rivera Felipe y Sepúlveda Bastien, (2011), "Hacia la descolonización del conocimiento en América Latina: reflexiones a partir del caso mapuche en Chile", en Cuadernos Interculturales, 9(17).

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

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

Ruiz S. D., (1997), "Programa de ecoturismo en áreas naturales protegidas de México. SEMARNAP-SECTUR, México, D.F.

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

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

Rodríguez Gómez, Roberto y Casanova Cardiel, Hugo (coords) (1999), "Universidad Contemporánea. Racionalidad política y vinculación social", México UNAM, Miguel Ángel Porrúa

Sánchez, S. Modesto, (2005), "la metodología en la investigación cualitativa", en Mundo Siglo XXI, Jun, No.1, México, pp. 115-118.

Santos, D. Boaventura, (2006), "Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires). CLACSO. Buenos Aires.

_____, (2006), "Epistemologías del Sur", Siglo XXI, México.

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

Sautu, Ruth, Paula Boniolo, Pablo Dalle y Rodolfo Elbert (2010), "*Manual de Metodología: Construcción del Marco Teórico, Formulación de los Objetivos y Elección de la Metodología*", Prometeo Libros, Buenos Aires, pp. 192.

Sector Agrario. La transformación Agraria, origen-evolución-retos, vol. 1.

SECTUR, (2007a), "Mensaje del titular de SECTUR en la Firma del Convenio General de Colaboración Interinstitucional para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México 2007-2012, México, D.F., consultado el 16 de agosto de 2007, en [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_1608_Palabras_del Secretario](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_1608_Palabras_del_Secretario)

SECTUR, (2007b), "Turismo de Naturaleza 2007-2012, consultado el 22 de febrero de 2011, en <http://www.sectur.gob.mx/work/models/secturing/Resource/14192/TURISMODENATURALEZA8.pdf>

SECTUR (2007c). Turismo de naturaleza 2007-2012. Recuperado el 01 de mayo de 2014 de <http://www.sectur.gob.mx/work/models/secturing/Resource/14192/TURISMODENATURALEZA8.pdf>

Sen, Amartya, (2003), "Ética de la empresa y desarrollo económico", en Cortina, Adela, (2002), "Construir confianza", España, Trotta

Serrano Gómez, Enrique (1994), "Legitimación y racionalización: Weber y Habermas, la dimensión normativa de un orden secularizado". Barcelona, UAM, Anthropos

Silva, C.G, Fortino, (2008), "La comunidad indígena, la comunidad agraria y Procede", UABJO, Oaxaca, México.

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

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

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

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

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

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

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

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

_____, (2013), "Estudios de caso cualitativos", en *Manual de Investigación Cualitativa* Vol.III, Denzin, Norman K. y Lincoln Yvonna S., (comps.), editorial gedisa, pp. 154-197.

Sunkel, Oswaldo (2006), "En busca del desarrollo perdido, Problemas del Desarrollo, en Revista Latinoamericana de Economía, UNAM, México, octubre-diciembre.

Swidler, Ann, (1973), "The Concept of Rationality in the Work of Max Weber", Sociological Inquiry, vol.XLIII, núm 1

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

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

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

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

Vela, P. Fortino, (2001), "Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa", en *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Tarrés María L. (coord.) 2001, Colegio de México, pp. 63-95.

Villanueva Aguilar, Luis F. (1988), "En torno del concepto de racionalidad de Max Weber", en Olivé, León (comp) *Racionalidad, ensayos sobre racionalidad en ética y política, ciencia y tecnología*, México UNAM-IIF, Siglo XXI Editores

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

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

World Bank (2011), "What is Sustainable Tourism?", *Urban Development in Latin America and the Caribbean*, consultado el 30 de enero de 2011, en <http://go.worldbank.org/QIT3PZHF30>

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

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

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