



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN C-IV**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA  
COORDINACIÓN DEL POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**REFLEXIONES SOBRE EXPERIENCIAS DE INVESTIGACIÓN  
EN ALGUNAS ORGANIZACIONES EN CHIAPAS**

**MANUEL DE JESÚS MOGUEL LIÉVANO  
COORDINADOR GENERAL**

**Cuerpo Académico:  
Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional**

**MANUEL EFRÉN LÓPEZ ECHEVERRÍA  
HILARIO LAGUNA CABALLERO  
JOSÉ ROBERTO TREJO LONGORIA  
GABRIEL SOMMERS GONZÁLEZ  
KENY ORDAZ ESCOBAR**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, agosto de 2007

## **INDICE**

	Pág.
Presentación	3
1. Las Fincas Cafetaleras Alemanas en el Soconusco: más de 150 años de experiencia. Manuel Efrén López Echeverría	6
2. La pequeña organización artesanal de tipo familiar: Un análisis desde la producción. El caso de la talla en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas. Hilario Laguna Caballero	21
3. La relación entre la lógica médica y la lógica administrativa, y su consecuencia en la calidad de atención a la salud. José Roberto Trejo Longoria	40
4. El cooperativismo y las cooperativas pesqueras del Soconusco. Naturaleza, desarrollo y praxis. Gabriel Sommers González	63
5. Educación indígena en Chiapas: un enfoque organizacional y un acercamiento a su cosmovisión Keny Ordaz Escobar	86
6. Las formas de generación de conocimiento en el contexto organizacional. El caso de una Institución de Educación Superior en Chiapas. Manuel de Jesús Moguel Liévano	109
Índice de figuras y tablas	134

## Presentación

En principio, quiero agradecer la confianza de mis colegas del Cuerpo Académico (CA) *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*, dos de ellos de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I, y tres de la Facultad de Ciencias de la Administración C-IV, de la Universidad Autónoma de Chiapas, para elaborar el texto de presentación y fungir como coordinador general de la obra presentada al público interesado en los temas organizacionales, en esta pródiga tarea de la producción y difusión del conocimiento en esta emergente región de la ciencia moderna.

El libro *Reflexiones sobre experiencias de investigación en algunas organizaciones en Chiapas*, es el resultado de un esfuerzo realizado por los seis integrantes del CA para compartir con los lectores parte de las enriquecedoras experiencias de investigación durante los tres años de duración del programa doctoral en Estudios Organizacionales que la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa tuvo a bien impartir en convenio con la Universidad Autónoma de Chiapas, beneficiando con esta iniciativa a 16 profesores de tiempo completo de la UNACH, al obtener su grado doctoral, la mayoría de ellos en diciembre de 2006.

Posiblemente haya quienes se pregunten ¿para qué estudiar un doctorado?, y después de terminar las disertaciones doctorales ¿para qué producir y publicar un libro con tantos problemas que esta empresa implica?. Las respuestas a estas cuestionantes las analizaremos a continuación.

Emprender un proyecto doctoral para un profesor universitario, se confina a la “teoría de las necesidades” de la formación y actualización académica, en virtud de la dinámica de las organizaciones hacia la búsqueda de la calidad, y las universidades públicas no son la excepción. Por otro lado, las investigaciones doctorales están orientadas a la exploración y entendimiento de la realidad, en nuestro caso de las realidades sociales; otros investigadores realizan sus pesquisas en las realidades físicas y naturales.

Toda vez que las investigaciones doctorales se distinguen por la generación de nuevos conocimientos a través de una ruta metodológica *ad hoc* al objeto de estudio bajo la égida de la investigación científica, produce conocimiento científico, el cual permite conocer con mayor certeza los fenómenos sociales y los tomadores de decisiones pueden adoptar disposiciones con mayor margen de certidumbre. Es decir, en lugar de basar sus decisiones en el conocimiento común, lo hacen con fundamento en el conocimiento científico.

Continuando con la presentación de los trabajos de esta obra, la mayoría de ellos son capítulos o partes de capítulos importantes de las investigaciones doctorales de cada uno de los colaboradores, mismos que fueron presentados en calidad de avances de investigación durante el 4º. Congreso Internacional de Análisis Organizacional, celebrado entre la Universidad Veracruzana, el Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, en noviembre de 2006, en Veracruz.

El libro *Reflexiones sobre experiencias de investigación en algunas organizaciones en Chiapas*, se conforma de seis aportaciones individuales, de la siguiente forma: las primeras cinco colaboraciones son los capítulos de las tesis doctorales antes referenciadas, mientras que la sexta colaboración es una aportación del coordinador de la obra, como resultado adicional de los resultados del proyecto de investigación patrocinado por el Promep en su programa de *Exbecario Promep*, denominado *El aprendizaje en la organización: las formas de conocimiento en el contexto organizacional*, realizado durante los años 2004 y 2005, cuyos resultados se publicaron en el libro del mismo nombre, edición 2006.

En la primera colaboración, Manuel Efrén López Echeverría, lleva a cabo una disertación bella, propia de un erudito de la comunicación organizacional, para adentrarnos a la vida de las Fincas Cafetaleras Alemanas en el Soconusco, en Chiapas, vía el estudio *Las Fincas Cafetaleras Alemanas en el Soconusco: más de 150 años de experiencia*, analizando desde la perspectiva

organizacional 150 años de trabajo exitoso de estos empresarios del agrocultivo, llevando su producto a consumidores del mayor nivel de exigencia en los mercados europeos.

A través del estudio de las formas de organización de las diferentes etapas de la vida de las fincas cafetaleras, mediante el estudio de cuatro cortes generacionales de estos 150 años de experiencia, puede distinguir las características distintivas de la gestión en cada una de ellas. Previo análisis histórico-organizacional que dan sustento a su interesante trabajo de tesis doctoral.

Hilario Laguna Caballero, presenta los resultados de un pulcro trabajo de investigación dentro de la tradición cualitativa mediante el tema *La pequeña organización artesanal de tipo familiar: Un análisis desde la producción. El caso de la talla en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas*, en la segunda contribución, para revisar las formas de producción artesanal en Chiapas, desde diversas dimensiones o variables como la cultura, el simbolismo, el conocimiento, y todo esto permeado por la familia, como eje central del estudio.

La vocación humanista del autor le permiten adentrarse en las propias entrañas del objeto de estudio, y los métodos de investigación adoptados le hacen convivir un tiempo importante con los sujetos informantes de manera muy estrecha, sin perder el control de la investigación y su pertinencia dentro de los Estudios Organizacionales. El trabajo de la producción artística, más que artesanal, de las pequeñas organizaciones en Chiapa de Corzo, Chiapas, resulta toda una proeza digna de ser contada, a través de las historias de vida recopiladas por el autor de manera magistral.

La tercera colaboración, merece una mención especial. José Roberto Trejo Longoria lleva a cabo un trabajo de investigación digno del análisis de todos aquellos interesados en las formas de funcionamiento de las organizaciones, sean estas públicas o privadas; medianas, pequeñas o grandes; nacionales o extranjeras, con fines de lucro o sin ellos. Existe el cuestionamiento permanente acerca de las posibilidades reales de la influencia de los líderes organizacionales hacia sus subordinados, la relación que guardan los cuerpos de colaboradores técnicos de la organización con su *Staff* administrativo, y el impacto de estas lógicas de trabajo en la calidad de los servicios proporcionados.

El trabajo presentado por el autor, forma parte importante de su investigación para alcanzar el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, y después de revisar varios temas de estudio decidió realizar la investigación *La relación entre la lógica médica y la lógica administrativa, y su consecuencia en la calidad de atención a la salud, en un Hospital de Segundo Nivel*, con el objeto de analizar de cerca las formas de pensar y actuar de un grupo de médicos y un grupo de personal administrativo y la relación de esta interacción con la calidad de los servicios médicos prestados a los pacientes. Esta metodología de estudio es replicable en todo tipo de organizaciones para el análisis de las formas de pensar y actuar de los técnicos de dichas organizaciones y su *Staff* administrativo.

*El cooperativismo y las cooperativas pesqueras del Soconusco. Naturaleza, desarrollo y praxis*, es el tema que nos presenta en esta colaboración Gabriel Sommers González, trozo base de su trabajo de investigación doctoral en el ámbito de los Estudios Organizacionales, que le permitió formarse como una autoridad en el conocimiento de la gestión de las organizaciones cooperativas, principalmente en el área de la pesca artesanal en la región del Soconusco en el Estado de Chiapas.

El autor desarrolla un discurso pleno de vivencias producto de las largas estancias con los pescadores de la Sociedad Cooperativa “La Palma” adoptada como objeto empírico de estudio, después de una intensa búsqueda de información y aproximaciones teóricas para conformar su marco teórico-metodológico. El estudio de las cooperativas pesqueras en Chiapas le permite conocer la realidad, con frecuencia dramática, de los cooperativistas y socios, y su desencanto e impotencia ante el embate de la globalización de los mercados, que le traen competidores

formidables y escasez de clientes para su producto. Trata de recuperar las virtudes de la forma de organización *cooperativa* ante un sistema de capitalismo cada vez más agreste.

En el ámbito de los Estudios Organizacionales y principalmente de la educación, no podía faltar un tema relacionado con una de las asignaturas más sensibles en la tradición educativa en nuestro país: se trata de la educación indígena en México y en Chiapas, tema hartamente espinoso para las autoridades educativas mexicanas. El reto lo toma Keny Ordaz Escobar, quien a través de la investigación *Cosmovisión y utopías en las organizaciones: el caso de la educación indígena en Chiapas*, coloca el dedo en la llaga para hacer emerger una serie de situaciones que explican las serias dificultades del sistema educativo en Chiapas y la deuda social con las comunidades indígenas.

El trabajo que nos presenta el autor *Educación indígena en Chiapas: un enfoque organizacional y un acercamiento a su cosmovisión*, representa solamente una porción de la valiosa información compilada para la elaboración de su marco teórico, con algunas pinceladas de hallazgos en la investigación empírica realizada. Leerlo será esclarecedor.

Finalmente, la ubicación de mi aportación al final del libro no obedece solamente a un gesto de cortesía hacia mis colegas, sino colocarla en un contexto diferente, toda vez que éste apartado no es el producto de una investigación doctoral propiamente dicho, semejante a las cinco anteriores, sino los resultados resumidos de un estudio adicional a la investigación *El aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, patrocinada por el Promep en su programa *Exbecario Promep*, desarrollada en cinco organizaciones en Chiapas. Por lo tanto, el trabajo *Las formas de generación de conocimiento en el contexto organizacional. El caso de una Institución de Educación Superior en Chiapas*, aquí presentado, deviene de la aplicación del instrumento de investigación en la planta docente de dos facultades de la Universidad Autónoma de Chiapas, con la finalidad de observar similitudes y diferencias entre éstas y la población de cinco organizaciones del sector productivo.

Toda vez que no solicité autorización a los profesores participantes para difundir los resultados de la investigación original, las muestras de las facultades aparecen en el estudio como *FA* y *FB*. Situación similar prevalece en la mayoría de los estudios de esta obra.

Manuel de Jesús Moguel Liévano  
Líder del Cuerpo Académico:  
Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional.  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  
Agosto de 2007

**LAS FINCAS CAFETALERAS ALEMANAS EN EL SOCONUSCO:  
MÁS DE 150 AÑOS DE EXPERIENCIA.  
Manuel Efrén López Echeverría\***

**Introducción.**

El desarrollo agrícola del Soconusco –región sur y costa del Estado de Chiapas de una enorme riqueza natural y cultural constituido por 16 municipios, entre ellos Tapachula–, no hubiera sido posible sin la participación de las Fincas Cafetaleras Alemanas (FCA), que debieran figurar, en un sentido estricto, como las primeras organizaciones capitalistas agrícolas en México.

En este artículo se presenta solamente un fragmento de la investigación doctoral realizada durante el período 2003-2007, para alcanzar el grado de Doctor en Estudios Organizacionales – mediante convenio de colaboración ente la UNACH y la UAM Iztapalapa–, área del conocimiento cuya presencia fue fundamental para comprender su importancia y dimensionar su alcance tomando en cuenta los más de siglo y medio de ese mundo transcultural, que pudieron haber desviado la investigación de los Estudios Organizacionales.

Aquel Soconusco proveniente del comercio del cacao, de las plumas de quetzal y de la decadencia económica de las colonias españolas del siglo XVII, reside en la explicación de los cambios asociados con la producción y el comercio después de las guerras de independencia de México. Ese Soconusco referido, queda comprendido en las cortinas verdes de sus selvas, que circunscribían al México revolucionario, y terminaba en el istmo oaxaqueño, gracias al abandono de sus autoridades federales, preocupados por la permanencia en el poder.

Esto dio pie al desarrollo del comercio exterior mexicano de 1821 a 1872, quien presenta al Soconusco como un exportador de materias primas, como son el cacao, plumas de quetzal, cochinilla, etc. La presencia del café en el Soconusco de mediados del siglo XIX, da un corte en la producción y comercialización de aquellos productos (Bárbara Borréis, 1991). A pesar de la existencia del café desde 1820 en el Soconusco, no es sino hasta 1850, con la presencia de las Fincas Cafetaleras Alemanas (FCA), cuando alcanza su verdadero desarrollo económico.

Las premisas analíticas y los conceptos aquí reseñados tienen su fuente en el hecho de estudiar no solo el aspecto inerte de estas organizaciones, sino también de las relaciones y las objetivaciones organizacionales que la singularidad de su actividad, el café, han permitido su existencia hasta nuestros días.

Fue nuestra intención estudiar estas organizaciones con una clarísima vocación regional. Fue así como llegué a las FCA. La tarea era ardua, pues debía cubrirse más de siglo y medio de historia y considerar su peso en la región sin perder de vista su singularidad y su diferenciación frente a otras organizaciones productoras de café que han operado en el Soconusco.

Todo esto consintió diferenciar las FCA de las haciendas, ranchos, granjas y otras formas de propiedad. Distinguir las de las fincas cafetaleras no alemanas, las cuales no consiguieron perdurar, ni alcanzar la productividad, la racionalidad, la estandarización de su producción y, cosa todavía más importante, crear una cultura persistente y reconocida hasta la fecha.

También nos interesa contribuir a colocar el concepto de organización como *focus* del análisis, y no la estructura, el sistema o la sociedad. De igual modo, se trata es del estudio de una

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, profesor–investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración C-IV, con sede en Tapachula, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con más de 20 años de experiencia docente y administrativa, miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, integrante del Cuerpo Académico con registro ante el Promep *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*.

*cultura organizacional*, en términos de la acción humana en función de la racionalidad, de la estandarización, de una ética del trabajo y de la profesión.

El estudio comprendió a cuatro generaciones, desde la llegada de los primeros finqueros alemanes al Soconusco. Hoy, en la transición a la quinta generación, se aprecian importantes diferencias organizacionales no observables hasta la segunda generación. A lo largo de la presente investigación, se observan los procesos llenos de significados y símbolos con su propio misterio dentro de un capitalismo difícil de aceptar, no por ello de entender ni comprender.

La producción en las plantaciones encierra la subjetividad organizacional, la complejidad de la racionalidad, de la división del trabajo, de la homogeneidad en la toma de decisiones, de la calidad de los granos de café, la cada vez más difícil contratación de mano de obra calificada, de la infraestructura adecuada, de la tecnología y su innovación para cada caso específico, con el fin de lograr la estandarización.

Todo ello, las hace relevantes y generadoras de conocimientos, ubicándolas en un terreno de competencia o mejor dicho, de otra oferta organizativa diferente a la incipiente en Estados Unidos y en Europa; las grandes empresas postmodernas, principalmente en la industria metalmeccánica, a la que Taylor llamó *Staff* de mandos medios.

Este tipo de organizaciones permite visualizar parte de su complejidad, y acepta para ello la carencia de otras ciencias sociales, a fin de comprender toda su complejidad. De ahí la importancia de la mayor colaboración e incorporación de nuevos planteamientos y la pertinencia de nuestro estudio. Esta complejidad tratada desde Weber (1910), nos hizo comprender de una manera más objetiva las referencias explícitas de tipos y del punto de vista, y nos ha legado reflexiones aún siguen vigentes en relación con el espíritu del capitalismo.<sup>1</sup>

Los alemanes, de acuerdo con las experiencias aquí vividas, manejaron sus fincas sobre una base sistemática, trabajaron más intensamente que cualquiera de sus empleados, cultivaron hábitos frugales en su vida privada y aplicaron sus ganancias a la inversión. Y, lo más extraordinario, con su organización consiguieron sobreponerse a las desventajas de tener organizaciones de tipo "*espíritu del capitalismo*" en un medio ambiente donde predominaba un tipo de actividad económica de tipo tradicionalista.

Esto es lo encontrado en una investigación que data de mediados del siglo XIX. Esto es lo que no encontramos en otros contextos, en otros estudios, ni siquiera en otras organizaciones agrícolas. Justamente esto es lo que encierra Weber en su estudio del espíritu del capitalismo, sin la necesidad del estricto deseo de la obtención del lucro o almacenamiento de capitales, sino la conjugación de valores como parte de esa cultura propia de un mundo empírico de "*hacer bien las cosas*" a base de trabajo, de honradez, de disciplina, de orden y de perseverancia.

---

<sup>1</sup> No en términos de la obtención del lucro por explotación y el provecho que rinde la dirección de una fábrica, y mucho menos designar como "*espíritu del capitalismo*" toda aspiración a la adquisición del dinero, dice que con lo segundo se pierde toda precisión en los conceptos y con lo primero, la posibilidad de destacar lo específico del capitalismo occidental, frente a otras formas capitalistas.

## 1. Antecedentes del trabajo en las FCA en el Soconusco.

Esta obra encierra fenómenos multivariados desde su construcción, la sola complejidad de tratar de separar cualquiera de sus elementos constituyentes, llevaría a cambiar el concepto general de finca cafetalera en el Soconusco. Por eso nos apegamos al método histórico para poder llegar al alma y más allá de estas fincas, más acogedoras en sus relaciones humanas y en el imaginario dependiente de las mismas.

El estudio completo se divide en dos partes, la primera nos permite comprender la construcción de la zona cafetalera y sus propósitos, desde luego el proceso propio de los primeros finqueros. La segunda parte la comprende el estudio de la organización y sus relaciones con la estandarización, con las culturas que lejos de chocar, formaron una, con pleno asentimiento de la otra, hasta llevarnos a comprender los contenidos generacionales que hubo dentro de ella.

El antecedente de las grandes fincas en el Soconusco, podría decirse, tiene sus orígenes a partir de los deslindes de tierras declaradas baldías, desde 1820 (Villafuerte, 1864), pero fue en el periodo del Gral. Porfirio Díaz Mori (1877-1911) cuando estos, cobraron mayor relevancia, si las tierras eran comunales y no se encontraban tituladas como propiedad privada, las compañías deslindadoras simplemente las declaraban ociosas y se apoderaban de ellas prácticamente sin costo<sup>2</sup> (García de León, 1985).

La organización de estas empresas agrícolas, conocidas como *organizaciones frágiles*<sup>3</sup>, creó sus medios organizativos de defensa. Así, las Fincas Cafetaleras Alemanas, crearon sus propias estrategias de permanencia, tales como fichas de pagos por tareas de trabajos (tiendas de raya), alimentación y pagos oportunos –factores decisorios en el aseguramiento de mano de obra en la próxima cosecha– galleras (viviendas), servicios médicos, entre otros.

El trato a sus fincas exigía innovación tecnológica, análisis de suelos, sus sistemas de comercialización, sus beneficios húmedos y secos, las estrategias de contratación de mano de obra<sup>4</sup>, situaciones difíciles de enfrentar por otras culturas. En relación con otras organizaciones agrícolas, acentuamos esa falta de racionalidad, de precisión, de especialización las que conceptualizamos claramente, del cómo se da esa estandarización en la producción, que sin tener la cultura adecuada, simplemente se quedaría en una conjetura o hipótesis.

La especificidad del estudio, consiste en subrayar cuál es la importancia de introducir el análisis y la composición de la tierra, de tener clara las diferencias orográficas, el abono más conveniente, el crecimiento de la planta, cuánto se puede obtener de rendimiento de cada planta, es decir, en esto hay una *estandarización*. No se trata solamente del análisis de la composición de la tierra, sino de toda una serie de variables que finalmente tienen que ver con la producción de café, para la estandarización de la producción, para obtener un mismo tipo de café estable, un tipo de semilla estándar, del mismo tamaño, del mismo peso, para poder incluso asignar las tareas a los trabajadores, para saber cuánto se podía obtener de café de cada planta, para poder hacer un cálculo anual de cuánto se puede producir y cuánto se puede ofertar en el mercado, cuál va a ser la ganancia, cuánto se puede disponer de esta ganancia para reinvertir o comprar maquinaria, electricidad. Un cálculo hecho solamente por ellos, esto se llama *estandarización del café*.

Para alcanzar este objetivo, debían poseer maquinaria, organización y división del trabajo, permanencia de la mano de obra, capacitación, una plantilla de técnicos, de acapillados. Todo eso

---

<sup>2</sup> En 1908, 150 propietarios extranjeros trabajaban ya el 40% del territorio chiapaneco. Manuel Romero Rubio, suegro de Porfirio Díaz y secretario de gobernación (1884-1892), prestaba sus “servicios espaciales” a Luís Huller, de la empresa Mexican Land and Colonization, Ltd, de capital británico. Sólo en 1887, se titularon a nombre de esta empresa casi dos millones de hectáreas, gran parte de ellas en el Soconusco.

<sup>3</sup> Llamadas así, por que es poca la resistencia que ofrecen a la naturaleza.

<sup>4</sup> Los convenios firmados entre el gobierno del estado de Chiapas y embajadores alemanes, dirigieron la mano de obra de los chamulas a los trabajos de las fincas cafetaleras. No existía el concepto del trabajo en las etnias, al menos no del trabajo a cambio de dinero; dinero que para ellos no tenía muchos usos (N del A).



está en relación con la necesidad de un producto estable, que permita calcular racionalmente la producción, cuánto se puede obtener de ello, cuál es la mejor organización del trabajo, la mejor tecnología para aquello, la mejor fuerza motriz. Con esto estamos demostrando las características de la organización, y cómo la organización toda ella se imbrica, para producir ese grano de café estable del cual se puede hacer un cálculo también estable para saber cuántas semillas caben en un quintal y cuánto se va a obtener en el precio por cada costal, así como el costo de todo ello.

Esto no lo podemos explicar sin la presencia de pautas rutinarias, que convierten a la producción de café con base a rutinas, que también establece estándares. Por esto se trata de fincas basadas en la ciencia, en el desarrollo de la investigación técnica, y esas rutinas son obra de ingenieros profesionales, quienes en realidad no hacen sino acordar tecnología científica con capitalismo, lo que ha permitido ese medio común gracias a la ingeniería moderna aplicada al campo, introducida por los finqueros alemanes en el Soconusco, en términos de Justus Von Liebig (1844).

Lo ideológico, de acuerdo con estas experiencias en la forma de organizarse en términos de Weber (1910), no siempre es consecuencia de lo económico, puede darse en sentido inverso. La visión del mundo en el individuo puede estar condicionada, más allá de lo económico, por sus creencias y religión, y éstas pueden ser causa de cambios; por debajo de una economía subyacente en una visión del mundo impregnada de determinados valores; cuando cambian estos valores, entonces el hombre cambia la sociedad y a las estructuras económicas.

Estas apreciaciones las identificamos en las FCA; mismas que por su importancia han sido objeto de estudio, bajo el punto de vista del historicismo, de la sustentabilidad, del manejo estadístico, pero nunca en México se ha hecho un estudio organizacional; a lo más que se han ocupado es a hablar de la producción de café, así sabemos que en Brasil, África, Vietnam, Argentina y algunas partes de Colombia y Guatemala, la producción se hace con el apoyo de automotores. En el Soconusco, exigido por las condiciones del terreno, es trabajo a mano, lo que le da una mejor calidad al aroma, al sabor y a la presencia del grano de café.

Sabedores de la importancia de la historia para la comprensión del presente, reconocemos ampliamente al gobierno de Guatemala, esta dedicación, quien supo captar registros histórico, estadístico, económico y migratorio del mundo de la caficultura; por eso hoy sabemos que la cultura alemana se extendió de Guatemala al Soconusco en 1850, teniendo su auge en el Soconusco en 1870 y que Wagner (1996), obsequia al mundo.

En México, por desgracia no tenemos un estudio pormenorizado sobre las fincas alemanas. De hecho, el nuestro está también sesgado en la medida en que se ocupa principalmente de la cuestión organizacional, aunque no podemos desconocer la existencia de otros enfoques que pudieran permitir hacer un estudio más detenido sobre innovación tecnológica, migración de la mano de obra, participación de los mercados en las fincas, la salud dentro de las fincas, el sexo en las fincas cafetaleras, la relación entre chamulas y alemanes, las costumbres, religión, vestimenta, las comidas, etc.,

Encontramos en este estudio la vocación. *Si todo aquello que por vocación, por "llamado", se hace o se debe hacer, hay que hacerlo bien, para corresponder a ese llamado, a esa vocación, para no traicionar esa vocación.* Este es un tipo de actividad económica, distinto. Este tipo se caracteriza porque en general hoy día, los trabajadores prefieren tener menos trabajo a mayor paga, cuando en las horas de trabajo buscan un máximo de comodidad y un mínimo de esfuerzo, cuando no pueden o no quieren adaptarse a métodos de trabajo nuevos (tradicionalismo).

El tradicionalismo basado en los hábitos del trabajo no fundados en el rigor sino en la comodidad y un *"cálculo económico moderado"*. Vivir y dejar vivir; hacer y dejar hacer; dejar hacer, dejar pasar. Aquí se apuntala una perspectiva que nos permite subrayar la emergencia de un tipo de actividad económica por obra de los finqueros alemanes que no tiene como

fundamento ni la avaricia ni la rapacidad sin escrúpulos, fenómenos, actitudes, conductas que difieren por completo del trabajo bien hecho, *de la ética del trabajo bien hecho, de la cultura del trabajo bien hecho*. Cultura que difiere contrasta de la voracidad, de la falta de escrúpulos, de la ganancia como fruto de la conquista o de la aventura.

Las FCA de las dos primeras generaciones no son empresas tendientes a obtener logros eventuales. Aquí dominan consideraciones éticas en las relaciones incluso con los trabajadores, coincidentes con una moralidad estricta. La moral no está ausente de los negocios.

Las tendencias universales de la acción han sido demasiado poderosas para que pudieran ser eficazmente contrarrestadas por estos pocos finqueros excepcionales del período 1850-1900.

Hoy descuella el concepto de ganancia, que no es el de sus padres y abuelos: la ambición, la codicia, la obtención de ganancias a costa de un mínimo de esfuerzo disciplinado, el trabajo ya no entendido como un deber y una vocación, concebido ahora como una carga a evitar tan pronto como se pueda.

La relevancia de este trabajo se encumbra al encontrar los cortes generacionales dictados también por cortes históricos, originadores de un imaginario que nos transporta en tiempo y espacio, recubriendo valores propios de la división del trabajo de las organizaciones agrícolas, con una cultura adecuada a una clara autonomía de las organizaciones.

## **2. Racionalidad, innovación y trabajo en las FCA en el Soconusco.**

Este imaginario parte de la realidad del trabajo, el cual exige el conocimiento total de los retos de la naturaleza, a partir del trabajo mismo, así tenemos:

*a) La racionalidad en el trabajo.* Esta refiere a las organizaciones agrícolas ponderando la trascendental importancia de la cultura de la inmigración alemana proveniente de Guatemala, en el trabajo de las FCA. Una cultura que solo ellos pudieron hacer incólume a las distintas influencias de que fueron objeto (dos guerras mundiales, la independencia de México, la reforma agraria, las guerras de castas, entre otras, al interior del estado chiapaneco).

A partir de esta cultura, encontramos el concepto de finca a que refiere nuestra investigación, no referimos a los mitos alrededor de ella, es decir nos avocamos al estudio del *uso del conocimiento, a la infraestructura y al café*, cuya presencia otorga consistencia no solo al marco teórico, sino también al marco contextual.

He aquí, los procesos en el trabajo racionalizado que definen a las FCA y a las fincas definidoras de dicha racionalización; su historia en el Soconusco desde el año de 1850, aunque desde 1820 se tienen registros de la existencia de fincas cafetaleras, y en el mundo, la importancia dada al surgimiento de la administración moderna, de los mandos intermedios (Staff) de Frederick W. Taylor (1898), en la industria metalúrgica.

Se encuentra, además, la historia de aquellos finqueros pioneros en Chiapas, provenientes de Guatemala, donde vivían del cultivo y exportación de azúcar, añil, cochinilla, palo amarillo y de tinte; zarzaparrilla, cueros, carey, perlas y oro; pero principalmente del café, su mundo empírico. Otros provenientes directamente de Alemania (Ponce, 1985; Rébora, 1982 y Spenser, 1983). Dejando como testimonio no solo el trabajo realizado en las FCA, sino el bello florecimiento del Soconusco en el terreno no solo agrícola, sino también comercial e industrial, así como los efectos observados por sus descendientes hasta la tercera y cuarta generación<sup>5</sup>.

En cuanto a la distribución física de las FCA, es toda una invitación a la racionalidad. Su estructura concéntrica, invita al imaginario de la dinámica del trabajo, de la precisión, del ahorro de tiempo y de costos, combinada con esa paz fruto del trabajo bien hecho del día a disfrutarse por las tardes, en el merecido descanso familiar en el casco de la finca (primer círculo); seguido

---

<sup>5</sup> Entrevista a profundidad con el Ing. B. Giesemann. Finca Argovia. 9/marzo/2006.

por las casas de los acasillados, oficinas y beneficio seco (segundo círculo) y el resto, el tercer círculo, lo forman las plantaciones, arroyuelos, puentes y veredas.

El patrón, “*el buen patrón*”, lo distinguen los jornaleros, por los pagos oportunos y dos comidas con carne de res, de puerco o de pollo a la semana, esto quiere decir que el resto, solo proveía frijol, arroz y tortillas.

Hoy día los salarios son fijados por la Ley Federal del Trabajo y las obligaciones patronales en las fincas, es la de proporcionar al trabajador una ración diaria de maíz (3-7 tortillas); 130 gramos de frijol; 130 gramos de carne; aunque pudiera disminuir, a cambio de aumentar la de maíz y frijol; 40 gramos de café y de azúcar; desde la tercera generación, se volvió opcional para éstos, asistir a una u otra finca.

En esta quinta generación, aún se puede observar aquellos trabajadores que se allegan a las fincas, más por gratitud a los patrones que por vocación (Montagua, Santa Anita y la Granja<sup>6</sup>).

Los finqueros alemanes, sostiene Charles Helbig (1964), “... *llegaron al Soconusco para invertir su capital y obtener ganancias y estar al frente de las innovaciones agrícolas...*”.

Frente a las técnicas usadas tradicionalmente, ellos “opusieron una técnica de producción perfecta, encaminada hacia el provecho económico, basada en el empleo de especialistas pagados, con reinversiones de grandes capitales privados de la venta del producto en el mercado mundial”. Los finqueros alemanes, por ningún motivo se puede afirmar, eran simples colonos ya que éstos además de legar su cultura, se quedaron y formaron familias e hicieron escuelas, fundaciones o asociaciones civiles de beneficio social.

b) *La innovación tecnológica*, entendida como aquella herramienta utilizada para la perfección de la calidad, trátase ésta de utensilios, maquinaria o equipo, así como el propio trabajo de laboratorio, de ensayo, de datos o registros que ayudan a la precisión en términos de Schumpeter (1912).

Mucha de esta pesada maquinaria como la despulpadora, fermentadora, secadora, desmucilagadora, retrilladora, separadora, eran transportadas en partes, por bestias de carga, o a “lomo de chamulas”<sup>7</sup>, y donde se podía, utilizaban troncos para rodarlos. Las instalaciones de las fincas se sitúan sobre los cursos de los numerosos ríos que surcan las montañas de la región, pues necesitaban el agua para lavar, despulpar, fermentar, transportar el café y como generador de energía eléctrica, para lo cual se necesitó la contratación de profesionales (Spenser, 1987).

Aquí se explican las innovaciones realizadas a las máquinas en el proceso de despulpe, hasta obtener el café pergamino u oro. Máquinas originarias de Costa Rica, Guatemala, Colombia y más tarde se realizaron algunas en las propias fincas y otras en Veracruz. Adaptaciones obligadas por el medio ambiente, para el transporte del grano aprovechando la fuerza del agua de los ríos, el sobrecalentamiento y el rendimiento<sup>8</sup>. Racionalidad al servicio de la calidad<sup>9</sup>.

c) *La mano de obra*. Este es un renglón donde los sindicatos agrícolas no hubiesen podido ser sin la presencia de las FCA del Soconusco, debido a la gran cantidad de mano de obra requerida éstas para su cosecha, principalmente.

Las estrategias para hacerse de ella, provenían desde las políticas del gobierno del estado, imponiéndoles castigos a los indígenas para servir como fuerza de trabajo en las FCA (“*Guerra*

<sup>6</sup> Entrevista a profundidad con la Srita. Ingrid Hoffmann. Tapachula. 27/julio/2005.

<sup>7</sup> Perteneciente a la etnia de los tojolobales, tzotziles o tzentales, de la zona de los altos de Chiapas cuyo término “chamula” en zoque, significa cargador (Galdamez, marzo del 2002).

<sup>8</sup> Schumpeter J. Teoría del desenvolvimiento económico. 1912.

<sup>9</sup> Entrevista a profundidad con don Marcos Romero Córdova. Tapachula, Chiapas. 17/Junio/2006.

de castas"<sup>10</sup>); endeudamiento; iniciativas de ley aprobadas por el Congreso del Estado, hasta acuerdos entre cafeticultores del Soconusco y "alteños" de San Cristóbal, (García de León, 1985).

Debido a la carencia de esta fuerza de trabajo se importaron 400 esclavos negros jamaquinos e indios kanakas de Polinesia en 1897, para el pesado trabajo en las fincas, quienes fueron muriendo poco a poco. Los chinos en 1896 se negaron a trabajar en las plantaciones (Seargent, 1888; Baumann, 1983).

Los enganchadores surgieron como valiosos elementos en esta necesidad, así la *Unión de Cafetaleros del Soconusco*, significó nueva estrategia en la contratación y traslado de mano de obra a las fincas (Baumann, 1983; Pohlenz, 1979; García de León, 1985). El origen de las tiendas de raya; sistema de peonaje por deudas; la "Ley de ejidos" decretada por el gobernador Emilio Rabasa (1911) consistente en la privatización de tierras baldías; así como la "Ley de capacitación" que obligaba a los indígenas a tener dinero para poder pagar el nuevo impuesto, son tomados como nuevas formas de retención de esa mano de obra y todo lo que ello significó en las FCA (Baumann, 1983; Pohlenz, 1979).

La misma Revolución Mexicana significó relevante proceso de lucha en las FCA, con una connotación protagónica (Rébora, 1982); hasta la fundación del Partido Antirreleccionista en Tapachula. La intervención del ministro alemán von Eckardt, ante el gobierno de Carranza, quien logró la "alianza de beneficios comunes" (Baumann, 1983), hasta el reconocimiento de la "Perla del Soconusco", relatan como las FCA se convierten en una enorme potencialidad económica y el papel de éstas frente a la Primera y Segunda Guerra Mundial. (Spenser, 1988).

La contratación de la mano de obra en las FCA, sirvió de antecedente para la formación del *Sindicato de Obreros y Campesinos del Soconusco*, afiliado a la (CROM) en abril de 1922; así como el nacimiento del *Partido Socialista del Soconusco*, en Tapachula y la *Confederación Socialista de Trabajadores de Chiapas* (mayo de 1925), sumando a ella a la mayoría de los trabajadores de las fincas. Así, nace la *Junta Central de Conciliación y Arbitraje y Municipales de Conciliación*, hasta la promulgación de la "Ley laboral" (1927) que obliga a substituir los contratos individuales por los colectivos (García de León, 1985).

Los indígenas libres de deudas huían de los centros de trabajo. A finales de 1936, los cafeticultores y las autoridades gubernamentales crearon el *Sindicato de trabajadores indígenas*, que tenía por función asegurar su mano de obra; pero después de 1950, los indígenas trabajaban en las fincas cafetaleras por voluntad propia debido a la necesidad de obtener ingresos monetarios, dando origen a las estructuras de acasillados y jornaleros, vigentes hasta la fecha (García de León, 1985).

d) *La comercialización*. Este proceso, observado en la primera y segunda generación, enlaza con el financiamiento para el trabajo en las fincas y el mercado alemán y no se mantiene para la tercera y cuarta. Sin embargo, estos cambios no se hubiesen definido sin el análisis organizacional practicada en las FCA; funciones y formas en la toma de decisiones en las FCA (Pohlenz, 1994).

Las primeras generaciones observó la producción como una constante en los mercados, más tarde, fue la demanda y hoy día, los precios regidos en la bolsa de valores de New York. La mano de obra con fuerte tendencia migratoria y la sobreoferta de café en el mercado mundial, así como el coyotaje, aparece desde la tercera generación (1950), tutelado por aquella demanda no cubierta con su propia producción.

En las últimas tres o cuatro décadas, la comercialización del café ha sido bastante criticada por las ONGs y las nuevas modalidades como el *comercio justo*, sin embargo éstas

---

<sup>10</sup> Este movimiento se inició por haber realizado un culto a un ídolo nativo, cosa que molestó a la iglesia, en 1860. La "Rebelión de Cuzcat" como también se le conoció a dicho movimiento, fue reprimida en 1870 donde los vencidos cayeron en la servidumbre como "baldíos".

también son sometidas a severas críticas, ya que los beneficios ofrecidos, no se reflejan en la calidad de vida de los campesinos.

No se cuentan con criterios para homologar el valor del dinero, pero si se señala el estudio comparativo de Weber sobre las conductas católicas y protestantes y el tradicionalismo, para tratar de explicar el desamor por el trabajo y el concepto del dinero por los nativos, hasta mitad de los años 50s.

Lo observado en las primeras generaciones de finqueros, es esa forma de pertenencia al terruño, al trabajo, al “*hacer las cosas bien*”, de ese finquero “socrático” de Nietzsche; y al jornalero que se vuelve poco a poco parte de la finca y se convierte en “*la gran familia*”, la cual en caso de existir, aún añora.

Los finqueros alemanes se procuran el bienestar a partir de proteger el habitat de sus fincas, con base en las ciencias naturales. Estamos en presencia de la ciencia aplicada a la agricultura, a la industria, a la naturaleza, al campo, a la producción de café, a la enseñanza experimental. Utilizando la relación entre los componentes de la tierra, del agua y del aire, que participan en la vida de las plantas y de los animales, en términos de Justus Von Liebig (1844).

La riqueza de estas FCA, no radica en la propiedad, organización, producción, sino en su historia, precisamente por que ya existía todo esto. Cuando Taylor llegó, esto era parte elemental de estas organizaciones flexibles, existía como fundamento, como sustrato, como principio del cual partir. Las FCA, no salen de la nada.

Esta es ya la cultura, servir a la humanidad, aplicar los conocimientos al bienestar de la humanidad, ideología proveniente de la ilustración predominante en Europa. En otras palabras, *esta es la racionalidad del capitalismo*. Es mantener la fecundidad del campo y aumentarla. *Es un constante aprender de ella. Es subyacer en la organización, como en un organismo vivo, un ser orgánico*, y lo podemos apreciar en todos los procesos del trabajo.

### **3. Formas de organización en las FCA en el Soconusco.**

Los cortes generacionales practicados en esta investigación nos enseñan las diferencias entre una y otra generación, reflejadas en la vida cotidiana del finquero y su familia; su educación; la mano de obra especializada y tipo de integración, hasta llegar al profesional especializado mexicano; la participación de la patrona, esa fuerza invisible presente tanto dentro de la finca, como en la sociedad urbanizada; el tipo de toma de decisiones y su impacto en la finca.

El histórico imaginario dentro de las FCA y sus cortes generacionales, ilustran no el imaginario movimiento del tiempo en la vida de las organizaciones agrícolas, sino su interpretación en las relaciones de comunicación y la toma de decisiones en la estructura organizacional. Se observa la relación administrativa de las fincas; la participación de los maestros y médicos, al servicio de la comunidad de la finca, hasta la intervención de la SEP y del IMSS (1956) y los juegos de los hijos de los patrones, jornaleros y acasillados<sup>11</sup>.

Los salarios que se asignaban en las fincas eran con base en la confianza, antigüedad, lealtad y desempeño, y superaban y por mucho, a los pagados en las dependencias oficiales y empresas privadas de las ciudades. En respuesta a ello, se exigía mayor responsabilidad en los trabajos de las fincas, que en periodos de floración, ofrecían mayor fragilidad y procuraban más trabajo y cuidados, desde conservar la planta, hasta la cosecha en verde, maduro y pepena.

La toma de decisiones en las primeras generaciones se practicaba en forma circular y con la participación de toda la plantilla laboral, esto era debido a que los trabajadores junto con los patrones, recorrían palmo a palmo la plantación permitiéndoles conocer hasta el último rincón del terruño, precisando los puntos que exigían mayor cuidado (puentes, caminos, brechas).

---

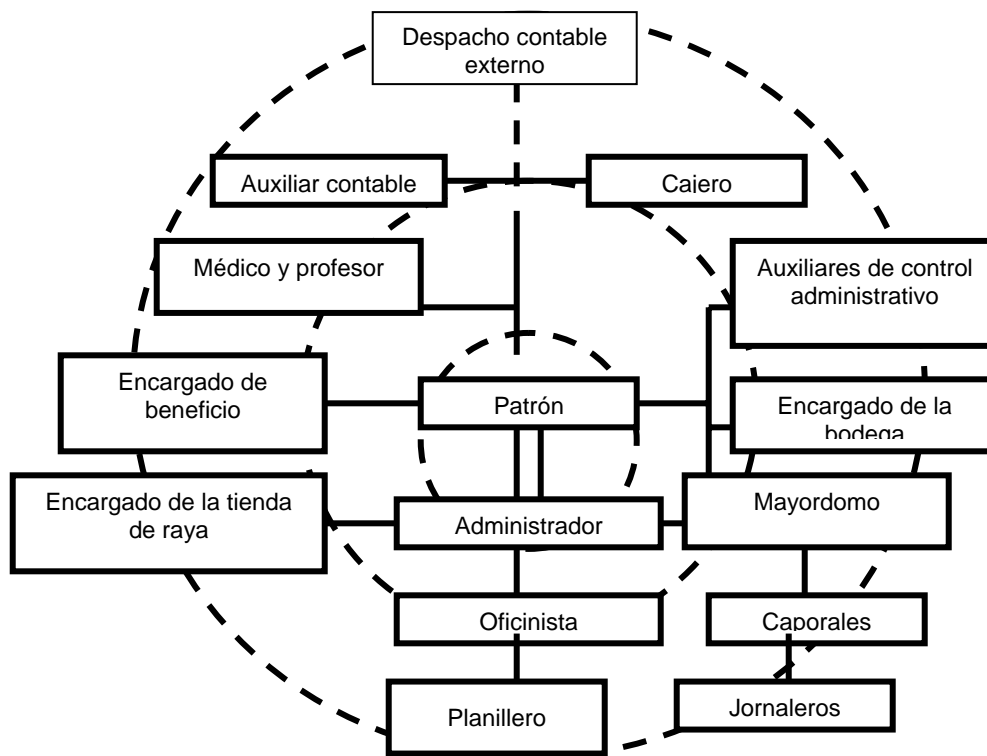
<sup>11</sup> Entrevista a profundidad con la familia Castellanos Martínez. Tapachula, Chiapas. Julio/15/2006.

La tienda de raya se convirtió en la principal herramienta para la retención de la mano de obra, el planillero asentaba en la planilla desde producción hasta préstamos personales, los cuales se cobraban el día de pago, pasando previamente a cubrir las deudas de la tienda.

La organización de las FCA en la primera y segunda generación, si bien se realizaba de manera empírica, deja entrever la capacidad de la división de trabajo propuesta por Adam Smith y popularizada en la literatura del *management* por Taylor y Fayol a principios del siglo XX. Esta forma de organización se centraba en el patrón como director general de la organización, con círculos de allegados en una primera instancia funcionarios administrativos, funcionarios *Staff* en un segundo nivel, y personal operativo y supervisores en el tercer nivel.

En la siguiente gráfica me permito ilustrar esta forma de organización.

**Figura 1. Organigrama de una finca de la 1ª y 2ª generación**  
(Sr. W. Administrador de finca por más de 30 años)



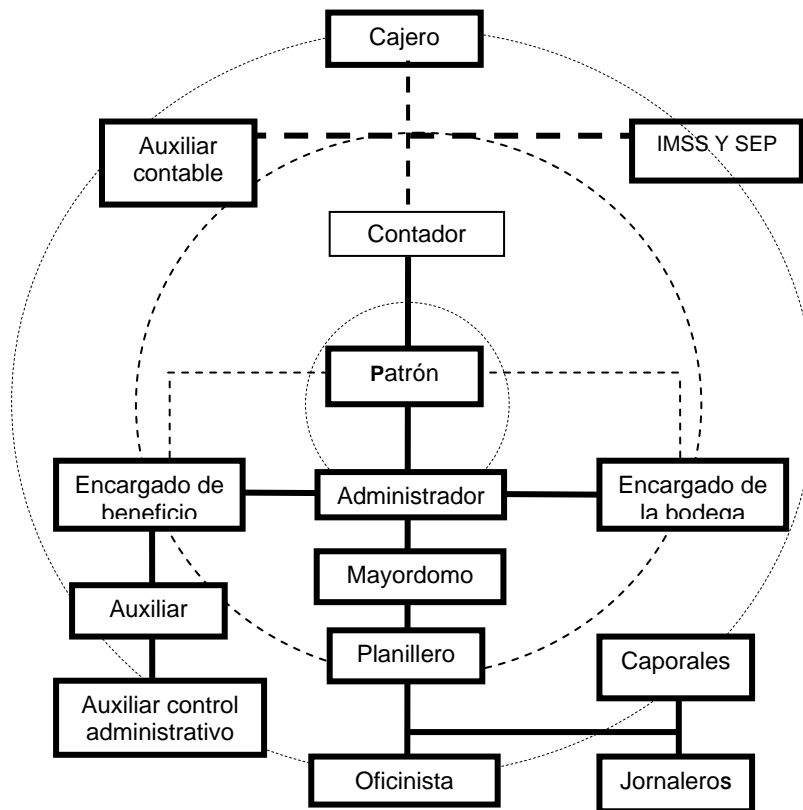
Fuente: elaborada por el autor.

Una serie de cambios se fueron asentando en las nuevas formas de vida de los nuevos finqueros como se puede observar en los cortes generacionales, desde la contabilidad llevada dentro de las fincas, tal como podemos observarla en el siguiente esquema, a diferencia de las primeras que se hacía en la ciudad de México; bajo un concepto de *“manejo de flujo de efectivo”* y no de la contabilidad ortodoxa, practicada hoy día.

En la nueva forma de organización de las FCA en las dos últimas generaciones, aunque la figura pretende demostrar un esquema circular, la toma de decisiones se promueve en forma vertical, donde el control se convierte en el común dominador de la certidumbre y la rigidez organizativa, en rutinas dictadas por la oferta y la demanda.

En la siguiente gráfica se ilustra el organigrama referido.

**Figura 2. Organigrama de una finca de la 3ª y 4ª generación**  
(Sr. W. Administrador de finca por más de 30 años)



Fuente: elaborada por el autor.

En este nuevo modelo organizacional, es posible observar la evolución de las características constituyentes de la misma, y su correspondiente con el proceso de toma de decisiones de la alta gerencia, como consecuencia de la interacción entre la propia organización y su medio ambiente social, económico y cultural.

Exegético

**4. Cortes generacionales para el estudio de las FCA.**

En el presente apartado se presenta una de las formas hermenéuticas adoptadas para el estudio de la FCA, seccionando el estudio organizacional en cuatro cortes generacionales.

**1ª generación: 1850-1900**

Vivió en la finca	Educación y costumbres alemanas	Construcción del casco de la finca y cafetales.	Uso del conocimiento de precisión. Profesionistas alemanes.	Uso de la racionalidad y de la ética en el trabajo. Capacidad de ahorro.	La patrona, fuerza invisible en el equilibrio del hogar.	Todos los trabajadores administrativos son alemanes. Decisiones en el trabajo: patrón y administrador.
-------------------	---------------------------------	---	--	---	--	---

Esto nos permitirá distinguir los elementos que dan vida a la primera y la segunda generación. Advertimos más de cerca el significado por el terruño y los valores propios de él: el trabajo, la honradez, el orden, la disciplina y la perseverancia.

El lograr enfrentar la adversidad por perversa que pareciera, hizo que la segunda generación (1900-1950), trascendiera en el campo agrícola, comercial, financiero y social.

### **2ª generación: 1900-1950**

Vivió en la finca	Educación y costumbres alemanas	Mantenimiento del casco de la finca y compra de maquinaria y equipo. Reparación del beneficio.	Uso del conocimiento de precisión de profesionistas mexicanos especializados que nacieron en la finca.	Uso de la racionalidad y de la ética en el trabajo. Capacidad de ahorro.	La patrona, fuerza invisible en el equilibrio de la comunidad.	Decisiones conjuntas entre patrón y todos los trabajadores administrativos alemanes.
-------------------	---------------------------------	--	--	--	--	--

Esta generación acepta la transición de esa herencia cultural y continúa con la finca de igual manera. Su construcción la hizo con lo propio, lo existente en la finca, con quienes estaban en ella. Reconoce la bonanza de los precios de la época, debido a las heladas en Brasil, lo que permitió conocer a los finqueros el fuerte poder del capitalismo tradicional referido por Weber, capital que embriaga en el humo de la ambición y de la suntuosidad.

### **3ª generación: 1950-2000**

Vivió en la finca y en la ciudad de Tapachula.	Educación en la ciudad de México y Monterrey. Costumbres biculturales alemanas y mexicanas.	Compra de productos suntuosos. Adquieren propiedades en otras ciudades, y viajan por el mundo.	Uso del conocimiento de precisión de profesionistas mexicanos especializados que nacieron en la finca o los mandaron a estudiar	Uso de la racionalidad y de la ética en el trabajo.	La patrona, fuerza invisible en el equilibrio de la comunidad. Ocupa cargos en la sociedad	Decisiones conjuntas entre patrón y administrador. Comunicación con todos los trabajadores administrativos.
--	---	--	---	---	--	---

La tercera generación (1950-2000), recibe esas bonanzas y se pierde en ellas atestando a hijos y esposa de ese capitalismo tradicional, más no racional. Esa ruptura generacional los llevó a la ruptura cultural. Señoreó la mala administración, no se previeron dificultades; se fomentó la proterva hasta la fecha.

La cuarta generación (2000-2006) se identificó con el mundo citadino, dejando de lado el trabajo de los cafetales. El desánimo se dejó sentir, sumado a los bajos precios nunca más recuperados, la ausencia de la mano de obra, las fuerzas cada vez más inclementes de las tormentas tropicales, han dejado a los finqueros en una fuerte abstracción: el futuro de las fincas.



**4ª generación: 2000-a la fecha**

Viven en la ciudad de Tapachula .	Educación en la ciudad de Tapachula y México. Costumbres biculturales alemanas y mexicanas.	Se dificulta sostener los productos suntuosos, las propiedades en otras ciudades y los viajes por el mundo.	Acepta su mala administración y la falta de previsión ante la crisis de precios.	Acepta fallas en el uso de la racionalidad y de la ética en el trabajo de la 1ª y 2ª generación.	La disociación entre los alemanes culpa del fracaso en las fincas. La patrona ya no es exclusivamente alemana.	Decisiones verticales del administrador . Recuerdos de los primeros patrones. Comunicación con los trabajadores del beneficio y administrativos.
-----------------------------------	---	---	--	--	--	--

La línea divisoria entre las dos primeras y la tercera y cuarta generación es muy clara. La disociación observada desde un principio proporciona elementos al interesado en este tema, percibir la situación apremiante en las FCA. No se advirtieron puentes de conexión interculturales. No existió el trabajo asociado entre finca y finca y entre finquero y finquero.

Sin embargo, coexistieron escenarios históricos de afiliación de finqueros, dictados por las insuficiencias: en el período 1850-1870 por las conveniencias de las inmigraciones conjuntas; la segunda, en 1920-1948, alianza para enfrentar las amenazas de expropiación de las tierras; la tercera, en 1970, para redefinir los porcentajes de los impuestos; en la cuarta 1980-1985, se asocian para la comercialización del café (la más alta venta recordada en los últimos años; en la quinta en el año 2005, se asocian para lograr la diversificación de la producción en sus fincas y en para enfrentar las contingencias del huracán *Stan*.

Hoy día la *Asociación de Productores de Café del Soconusco*, presidida por el Sr. Ricardo A. Trampe Taubert<sup>12</sup>, acepta la inexistencia de una cultura de la asociación entre los finqueros alemanes de la tercera y cuarta generación. Hoy trata de conquistar el trabajo asociado, a partir de la confianza en beneficios comunes a través de programas federales emergentes y de acopio, así como de proyectos productivos conjuntos, aunque aún se encuentran en la fase diagnóstica y de gestión. La propiedad de las tierras en diferentes altitudes y condiciones ecosistemáticas, es la virtud más grande de los finqueros, reconoce. De no lograr confianza en el trabajo asociado, continúa, las fincas inexorablemente desaparecerán bajo el estadio de la aculturación.

El poder más importante de nuestra vida moderna el capitalismo, adoptado también por los finqueros cafetaleros del Soconusco, desde la tercera generación. No quiero decir con esto, que el finquero alemán no se identifique con la aspiración a la ganancia lograda, con el trabajo capitalista incesante y racional, esa ganancia renovada a la rentabilidad, pues todo esfuerzo individual no orientado a la búsqueda de la rentabilidad, está condenado al fracaso.

Este trabajo no pretende constituir un análisis esquemático de la cultura de los finqueros alemanes, pero sí marca los cortes relevantes de cada generación, demostrando con ello los agentes de identidad, expresados a través de su cultura, y ventilados en esta investigación.

El papel de la patrona en las fincas y en la sociedad tapachulteca ha jugado un papel trascendental y por vía de la presente investigación, se comprenderá el reenjuogo de la moral, de

<sup>12</sup> Entrevista a profundidad. 10/02/06. En las oficinas de la Asociación de productores de café del Soconusco, Tapachula, Chiapas.

la educación y de la ética en las familias alemanas del Soconusco. En la tercera y cuarta generación, estos valores las hicieron ser instadas a ocupar cargos honorarios en la vida social tapachulteca, conquistando el respeto por su virtuoso desempeño.

Las fortalezas y debilidades de esta investigación, serán producto de la calidad de su interpretación y de su historia. Es un trabajo, pensamos, destinado a ser superado en mayor medida de lo hasta ahora presentado. Su identidad radica en el recorrido del trabajo arduo en las fincas y en el abandono en que se encuentran ahora, del jornalero buscador "oportunidades" en las zonas urbanas nacionales y extranjeras.

Los inacabados procesos de certificación en la calidad, ella misma y los precios del café, golpean fuertemente a los costos de operación y producción. Estos "controladores" de la nueva cultura del café, han logrado hacer el cambio en los escenarios, en el paladar y en las preferencias; han caído en la vorágine mañosa del comprador mayoritario. Al parecer, esto no preocupa a nadie; pareciera que el sistema advierte la desaparición de una cultura, cuyo eje es "*hacer bien las cosas*" apostándole al café de mercado, al consumismo novedoso.

En opinión de los actuales caficultores alemanes del Soconusco, no supieron entender la diversificación. La falta de asociabilidad en el trabajo, en las finanzas y en los proyectos productivos, transformó su cultura, reconocen, en una cultura simple, individual, suntuosa y de subsistencia. No será extravagante en un futuro muy próximo, registrar a los propietarios de estas fincas bajo esquemas de trabajo asalariado o rehacerse en el trabajo asociado, en el trabajo ético; en el trabajo propio, el de la honestidad, el del orden, el de la perseverancia y el de la disciplina, construcción organizacional que permaneció fuerte por más de ciento cincuenta años.

## 5. Reflexiones y conclusiones finales.

Las experiencias vividas durante el presente estudio en las fincas cafetaleras del Soconusco, nos dejan profundas reflexiones imposibles de circunscribirlas en procesos acabados. Entre las cavilaciones más importantes encontramos las siguientes:

- ✓ Los finqueros alemanes fueron poseedores de un tipo de actividad económica que traduce una visión del mundo valorativo propia de a las FCA una diferencia a todas las demás, y antes de llegar al Soconusco, traían consigo el conocimiento de *hacer las cosas bien hechas*, quizá inspiradas en esa mística del luteranismo tardío de la época.
- ✓ Solamente la presencia de técnicos y profesionales en las fincas cafetaleras alemanas, definieron el concepto de precisión, exigida r la dinámica operativa, analítica y selectiva de las fincas cafetaleras alemanas y con ellos, la innovación de la maquinaria, equipo e infraestructura en aras a la estandarización del café.
- ✓ La "patrona" en las FCA, fue esa fuerza invisible capaz de hacer armonizar al patrón, hijos y comunidad, estableciendo en ellos excelente relaciones de convivencia social y de respeto, capaz de hacer creer de verdad en "la gran familia".
- ✓ Durante la investigación a lo largo de cuatro generaciones, pudimos observar cambios. En las dos primeras, la permanente toma de decisiones del patrón, quien vivía en la finca y amaba su "terruño", marcó diferencia e hizo se notaran a partir de la tercera y cuarta generación, cuando cambió de residencia.
- ✓ El nicho de las fincas cafetaleras alemanas, no descansa en los mercados, sino en la vida misma de las fincas que exige trabajo, ahorro, orden, disciplina y perseverancia, la cuales se han venido diluyendo en razón inversamente proporcional a la imposición capitalista.
- ✓ Aquí hemos hecho un primer ordenamiento de toda esa información. Se queda todavía sin procesar y sin incorporar un enorme cúmulo de materiales. Lo denotado hasta aquí se concreta simplemente a la dimensión cultural: los diarios, las correspondencias epistolares, los relatos de viaje, los informes técnicos, los recetarios, el acervo bibliográfico y hemerográfico de las fincas,

vestuarios, mobiliarios, construcciones, bailes, fiestas, obituarios, entierros, cementerios, juegos de mesa, instrumentos de música y libros de música, todo eso que Hegel refiere como el reloj, la casa y el arado, apenas están referidos en este trabajo. Están orientados en la organización, inscritos en ella, sin analizarlos pormenorizadamente. Dejamos eso para otros investigadores, o para otra ocasión.

✓ Estas organizaciones no habrían sido posibles, no son incluso todavía ahora posibles sin haber conquistado desde hace más de 150 años, la estandarización de un agroproducto: el café. Sostenidas por una práctica económica racional, ideas, hábitos y valores auspiciantes de una persecución racional del provecho económico. Su peso mayor está en haber conseguido identificar espacios, tiempo, procesos, actividades, operaciones y actores para alcanzar la estandarización del agroproducto y de las relaciones, sin las cuales no habría organización a pesar de que cabe indagar dónde la inherencia al “*espíritu del capitalismo*” está ahora en entredicho o ya es vacilante.

## Bibliografía

Baumann Friederike 1983	Terratenientes, campesinos y la expansión de la agricultura capitalista en Chiapas 1896-1916. Centro de investigaciones regionales de Mesoamérica, Antigua, Guatemala.
Bernardino Mata García	"La modernización en el campo y las empresas sociales"; Félix Cadena et. al.; La empresa social y sus problemas de organización; México; Fundación Friedrich Naumann/PRAXIS, 1992.
García de León, Antonio. 1979/85.	- 1979, lucha de clases y poder político en Chiapas, en: historia sociedad. 22: 57-87, México. - 1985. Resistencia y utopía. Memorial de agravios y crónica de revueltas y profecías acaecidas en la provincia de Chiapas durante los últimos 500 años de su historia. Dos tomos. Editorial: ERA, México
Helbig, Karl 1964	El Soconusco y su zona cafetalera en Chiapas. Instituto de ciencias y artes de Chiapas (ICACH), Tuxtla Gutiérrez Chiapas
Liebig Justus Von (1844)	Carta sobre la química. Allgemeine Zeitung. Cotta. 1844. México. 1990.
Manguen E., Juan; Antonio García y Oliverio Ichin S.	La violencia en Chamula. Ed. Universidad Autónoma de Chiapas, 1980.
Marx, Karl; Friedrich Engels	El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre; Ideología alemana. Ed. Colofón 2004.
Montaño Hirose, Luís	Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana y Porrúa. 2004.
Nietzsche, Frederick	El origen de la tragedia. Colección Austral. Espasa. Calpe, 4ª Edición 1964.
Pohlenz Córdova, Juan. 1977/78/79	- 1977. Las plantaciones cafetaleras del Soconusco y el desarrollo regional en Chiapas. Ponencia presentada al primer simposio en sobre mejoramiento de la producción de café en México. Xalapa, Veracruz. - 1978. La formación de las plantaciones cafetaleras del Soconusco y el capitalismo en Chiapas. Ponencia presentada en el simposium “La hacienda Mexicana en el cambio (s. XIX-XX)”, Mérida, Yucatán.

	- 1979. Dependencia y desarrollo capitalista en una región agrícola. Las plantaciones cafetaleras de la Sierra madre de Chiapas. Tesis de licenciatura en antropología. ENAH, México.
Ponce Jiménez, Patricia. 1985	Palabra viva del Soconusco. SEP y CIESAS, México.
Ramírez M., Guillermo	Desempeño Organizacional: Retos y enfoques contemporáneos. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad de Occidente, 2004.
Rébora, Hipólito. 1982.	Memorias de un chiapaneco (1895-1982). Editorial Katún, México.
Renard, María Cristina (1993)	- El Soconusco una Economía Cafetalera. Ed. Universidad Autónoma Chapingo. 1993. - La comercialización internacional del café; México; Universidad Autónoma de Chapingo, 1993.
Sapper, C. (1894)	Informe sobre la geografía física y la geología de los estados de Chiapas y Tabasco: Boletín de agricultura, minería e industria 187-211
Schumpeter Joseph	Teoría del desenvolvimiento económico. 1912. Fondo de cultura económica. México. 1999.
Seargeant, Helen H. 1888.	San Antonio Nexapa, Col Ceibas. FONAPAS, Chiapas.
Spenser, Daniela 1983/84/87/88	- 1983 Trabajo forzado en Guatemala, bracerismo guatemalteco en Chiapas. Revista de la Universidad Autónoma de Chapingo. México. - 1984. Soconusco: The information of a Coffee Economy in Chiapas. En: Other Mexico: essays on regional Mexican history 1876-1911. Edited by Thomas Benjamin & William, University of New Mexico Press, Albuquerque. - 1987. El Partido Socialista chiapaneco: rescate y reconstrucción de su historia. Tesis de maestría en estudios latinoamericanos UNAM. - 1988. Los inicios del café en el Soconusco. En Von Mentz B, et al. Los empresarios alemanes, el tercer Reich y la oposición de derecha a Cárdenas. Tomo 1, CIESAS colección Miguel Othón de Mendizábal II.
Villafuerte Solís, Daniel y Meza Díaz, Salvador.	"Integración finca-ejido en la cafecultura del Soconusco", en El café en la frontera sur. La producción y los productores del Soconusco, Chiapas; Chiapas, México; Gobierno del Estado de Chiapas, 1993. - El café en la frontera sur (1864). Gobierno del Estado de Chiapas, 1993.
Wagner Regina, (1996)	- 1996. Los alemanes en Guatemala 1828–1944. 2ª Edición. Afanes, Guatemala. - 2001. Historia del café en Guatemala. Asociación Nacional del café.
Waibel, Leo (1946)	- 1933. El desarrollo comunitario de la Sierra Madre de Chiapas. México: Ed. UNAM. - 1946. La sierra Madre de Chiapas. Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística de México. - 1996. La sierra madre de Chiapas. Edición facsimilar de la de 1946. Congreso del Estado de Chiapas. Miguel Porrúa. México.
Weber Max	- 1910. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Ed. Colofón. - 1958. Ensayos sobre metodología sociológica. Ed. Amorrortu editores. 1ª Edición 1958. En castellano 1973. 5ª Edición 1997. Hecho en Argentina. - 1987. Ensayos sobre sociología de la religión. 3 vols. Taurus, Madrid. - 1977. "Economía y sociedad". Fondo de cultura económica. México.

**LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN ARTESANAL DE TIPO FAMILIAR:  
UN ANÁLISIS DESDE LA PRODUCCION.  
EL CASO DE LA TALLA EN MADERA EN CHIAPA DE CORZO, CHIAPAS.**

**Hilario Laguna Caballero\***

**Introducción.**

En los tiempos actuales, donde la globalización permea el quehacer de todas las organizaciones, podemos considerar que las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar, dedicadas a la talla en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas, cobran singular importancia, debido a los diversos rasgos que conforman a estas organizaciones, así como a lo singular y especial de sus modos de producción, donde el simbolismo se recrea en su máxima expresión. Su permanencia obedece a múltiples factores y constituyen no solo un modo de vida de las familias que la integran, además se considera parte importante de la cultura local, nacional e internacional.

Este trabajo fue también presentado como ponencia en el IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, realizado en la ciudad y Puerto de Veracruz en noviembre de 2006, organizado por la Universidad Veracruzana, el Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

El trabajo tiene como finalidad mostrar de manera sucinta la realidad de estas pequeñas organizaciones, a través del análisis de las dimensiones de cultura, producción, identidad, conocimiento y familia, mismas que fueron abordadas a través de una investigación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad, observación participante y relatos de vida, herramientas fundamentales de investigación para el área de los Estudios Organizacionales, disciplina emergente en el área de las organizaciones en los últimos 30 años.

El presente documento es un extracto de la investigación realizada con motivo de la tesis doctoral *La pequeña organizacional artesanal de tipo familiar: un análisis desde la producción. El caso de la talla en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas*, elaborada por el autor para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, por parte del área de Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa en convenio de colaboración con la Universidad Autónoma de Chiapas, durante el periodo 2003-2006.

Como dijera el ilustre poeta chiapaneco Enoch Cancino Casahonda “Chiapas es en el cosmos lo que una flor al viento”. Porque Chiapas, a través de su historia, ha sido sacudida de manera violenta por diferentes eventos, entre ellos: la conquista de los españoles y el posterior sometimiento cultural, la anexión de Chiapas a México en 1824, el Movimiento Mapachista durante la Revolución Mexicana y recientemente el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en 1994, que ha puesto a la entidad en el mapa mundial.

Este trabajo de investigación se realizó en el Estado de Chiapas, entidad de gran belleza y riquezas naturales hechas por el hombre, pero que paradójicamente contiene grandes contrastes socioeconómicos, donde en algunas latitudes y en determinadas ramas de actividades pareciera que el tiempo no ha pasado, se mantienen inalterables, como es el caso de las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar que existen en Chiapa de Corzo, Chiapas.

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, Maestro en Administración y Contador Público. Profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, con sede en Tuxtla Gutiérrez, de la Universidad Autónoma de Chiapas, de la cual es integrante en su máximo órgano de gobierno, con más de 25 años de experiencia docente y administrativa, miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en estudios Organizacionales, integrante y líder del Cuerpo Académico con registro ante el Promep *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*.

El Estado de Chiapas tiene 119 municipios, con una superficie de 73, 887 Km. cuadrados, con más de 21 mil localidades dispersas en el territorio y una población de poco más de 4 millones de habitantes de los cuales el 32% son indígenas.

Durante muchos años, es de llamar la atención, la pequeña organización artesanal de tipo familiar se ha mantenido vigente a través de pequeños talleres ubicados en el propio hogar, con su producción tradicional y una evolución natural en sus obras, dándole una identidad propia, y representando una de las actividades más importantes para el municipio, el estado y el país.

En paralelo a sus objetivos académicos, este estudio tiene como finalidad contribuir al rescate de la producción artesanal tradicional, proporcionándole la importancia y reconocimiento que merece, así como contar con elementos para la comprensión de la esencia de esta actividad fundamental en el espacio chiapaneco.

Se abordan en calidad de andamios teóricos además de los Estudios Organizacionales, disciplina en la que se circunscribe la investigación, las dimensiones de cultura, producción, identidad, conocimiento y familia, obteniendo a partir de ellas los elementos de juicio para explicar porqué a través de la producción artesanal tradicional se refleja la identidad del artesano en estas organizaciones, todo desde una perspectiva organizacional.

En la pequeña organización artesanal cobra relevancia el aspecto simbólico en una cosmovisión única donde se mezclan tradiciones, religión, mitos, leyendas, productos de las vivencias de los lugareños. En la dimensión producción se analizan conceptos de creatividad, trabajo, procesos que le dan un sello peculiar.

El conocimiento, se entiende como un proceso para el incremento de los saberes creados por los individuos y los cristaliza como una parte de la red de conocimientos de la organización, conocimiento tácito (evocando los estudios de la *dimensión tácita* de Polanyi, 1966), que no puede ser transmisible o enseñable, sino aprendido mediante la observación y desarrollo de las facultades innatas del artesano o artista.

La familia, objeto de estudio de todas las disciplinas sociales y antropológicas, núcleo básico de la sociedad y primer espacio de aprendizaje para los niños, al participar la mayoría de sus integrantes en la producción le proporciona sustento, y representa un elemento de gran importancia en las organizaciones pequeñas de tipo artesanal. De hecho, se puede decir que todas las organizaciones pequeñas son empresas familiares por antonomasia.

Finalmente, el mayor anhelo del escritor es despertar en el lector el interés por el tema en estudio y estimular su curiosidad para continuar la búsqueda por cuenta propia. Si hacemos esto cada uno de los interesados por el fenómeno de las pequeñas organizaciones artesanales, tanto en Chiapas como en las demás entidades del país, estaremos en el camino para comprender con mayor claridad su realidad y estar en posibilidad de contribuir a su mejoramiento en todos los ámbitos que nos sean permitidos.

Para mayor información respecto de este tópico o con el objeto de compartir información con el autor, mis correos electrónicos son [hlaguna@unach.mx](mailto:hlaguna@unach.mx), [hlagunac@hotmail.com](mailto:hlagunac@hotmail.com).

## **1.- Fundamentos teóricos.**

El presente trabajo se encuentra sustentado desde diversas perspectivas teóricas en la tradición de los Estudios Organizacionales, sobresaliendo las siguientes. La construcción social de la realidad, con autores como Berger y Luckman, Schutz, y Kosik. Las aportaciones de la antropología a partir del estudio del simbolismo, con fundamento en Mead, Geertz, y Malinovski. Para el tratamiento de la corriente emergente de la Cultura en las organizaciones se revisa la obra de Smircich, Bordieu, Habermas, Davila y Martínez, Murdock, Barba y Solís, García Canclini, Morgan, y Levi-Strauss.

En relación con la dimensión producción, se encuentra soporte teórico en la obra de Marx, Habermas, Knights y Braverman. La dimensión conocimiento en la organización se fundamenta en las aportaciones de Scheler, Parson, Montaña, Nonaka y Takeuchi, Polanyi, y Krogh et al. El tema de la familia incorpora contribuciones de autores como Bordieu, Engels, Fromm y Chayanov. El tópico de la identidad se revisa con Fromm, Jiménez Montiel, y Páramo.

Entre los aspectos teóricos de mayor relevancia de las dimensiones en estudio se encuentran los siguientes. Para Geertz (1995) la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida. La cultura es pública, abunda, en tanto que el contenido simbólico es público, y hace referencia a un grupo humano que comparte significados. La cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta o procesos sociales. Para el autor, la cultura está situada en el entendimiento y en el corazón de los hombres.

De acuerdo con Barba y Solís (1997), el gran interés despertado por la cultura en las organizaciones tiene tres causas principales:

- a) las nuevas perspectivas teóricas y metodológicas que han adquirido relevancia en el desarrollo de los estudios organizacionales;
- b) la influencia que han tenido los procesos de globalización y regionalización en el interés por el estudio transcultural y por la comparación de modelos regionales, y
- c) las modificaciones ocurridas en las sociedades modernas donde las organizaciones aparecen como espacios de identidad capaces de influir en las transformaciones culturales.

La cultura, agregan los autores, expresa los valores o los ideales sociales y las creencias compartidos por los miembros de una organización. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado. La cultura concebida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos, llena muchas y muy importantes funciones:

- a) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización,
- b) facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo,
- c) incrementa la estabilidad del sistema social,
- d) sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y guiar la conducta.

Cuando se aborda el aspecto simbólico es penetrar al mundo de la experiencia de la realidad en la vida cotidiana, donde pueden conjugarse de manera natural y espontánea la filosofía, la religión, la ciencia y el arte, pues el individuo vive día a día en un mundo de símbolos, en el trabajo, en su quehacer cotidiano, en la familia, en la diversión.

Para Geertz (1995), la interpretación de la cultura está íntimamente relacionada con el estudio de lo simbólico, los cuales constituyen una compleja red de significados, donde aquellos que comparten el contenido simbólico pueden entenderlos y actuar en función de ellos. Si el etnógrafo desea ir más allá de la descripción cultural, es importante entender este sistema de significados. El autor propone un concepto de cultura semiótico, creyendo al hombre en concordancia con Weber, como un animal inserto en tramas de significación tejidas por él

mismo. Por tal motivo, el análisis de la misma debe ser una ciencia interpretativa en busca de significaciones, tratando de lograr la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie.

Mead (1994), aportó grandes ideas dentro del interaccionismo simbólico. Las raíces intelectuales más influyentes de la obra de Mead en particular y del interaccionismo simbólico en general son la filosofía del pragmatismo y el conductismo psicológico. En primer lugar, para los pragmáticos la verdadera realidad no existe “fuera del mundo real; “se crea activamente a medida que actuamos dentro y hacia el mundo”. En segundo lugar, las personas recuerdan y basan su conocimiento del mundo sobre lo que se ha demostrado útil para ellas. En tercer lugar, las personas definen los “objetos físicos y sociales con los que tienen relación en el mundo de acuerdo con su utilidad para ellas”.

Finalmente, si nuestro deseo es entender a los actores, debemos basar la comprensión en lo que ellos hacen realmente en el mundo. Para tal efecto, se identifican tres aspectos centrales: a) el análisis de la interacción entre el actor y el mundo, b) una concepción del actor y del mundo como procesos dinámicos y no como estructuras estáticas, y c) la enorme importancia asignada a la capacidad del actor para interpretar el mundo social.

De acuerdo con Berger y Luckman (2003) el lenguaje es un sistema de signos vocales, es el sistema de signos más importante de la sociedad humana. Su fundamento descansa en la capacidad intrínseca de expresividad vocal que posee el organismo humano. No se puede hablar de lenguaje cuando gruño o aúllo o abuceo, aunque estas expresiones vocales son capaces de volverse lingüísticas en tanto se integren dentro de un sistema de signos accesibles objetivamente. La comprensión del lenguaje es esencial para cualquier comprensión de la realidad de la vida cotidiana. El lenguaje tipifica experiencias, permitiendo incluirlas en categorías amplias en cuyos términos adquieren significado para mí y para mis semejantes.

La identidad, según Berger y Luckman (2003), se forma por procesos sociales y una vez se cristaliza, es mantenida, modificada o aún reformada por las relaciones sociales; mientras que Páramo (1999) establece que el desarrollo de la identidad social involucra diversos procesos, tales como los de cognición y de aprendizaje, los cuales ocurren durante la interacción social.

Chihu (2002), define los siguientes tipos de identidades:

a) *identidad social*, es aquella compuesta por categorías que denotan la membresía de uno con respecto a varios grupos sociales: sexo, nacionalidad, afiliación política, religión.

b) *identidad individual*, se deriva de los procesos tempranos de socialización, identidades primarias, por lo mismo más fuertes y más resistentes al cambio, están profundamente enraizadas y se manifiestan como características interiorizadas.

c) *identidad de grupo*, es el producto de una definición colectiva interna, resultado de la identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a través de las relaciones creadas con otros actores significativos; presupone que los miembros se ven a sí mismos como similares. La colectividad significa que los actores tienen algo en común.

d) *identidad nacional*, es una identidad colectiva específicamente moderna, con tendencia a la movilización política, capaz de crear una comunidad entre agentes sociales dispersos.

Según Bordieu (1997), la familia no es solo una palabra sino una consigna, una categoría, principio colectivo de la realidad colectiva que sirve de modelo a todos los cuerpos sociales. Se concibe como una realidad trascendente a sus miembros, existe como un universo social separado, comprometido con la perpetuación de las fronteras. Es un lugar estable, de confianza.

Según Braverman (1984), en la primera etapa del capitalismo industrial, el papel de la familia siguió siendo central en el proceso productivo de la sociedad. Si bien el capitalismo estaba preparando la destrucción de este papel, todavía no había penetrado en la vida diaria de la familia y la comunidad. Un estudioso de la historia industrial de los Estados Unidos describió esto como “la etapa de la familia en la que la manufactura de artículos para la casa era suprema”.



Prácticamente todas las necesidades de la familia eran cubiertas por sus miembros, el productor y consumidor eran prácticamente idénticos. La familia era la unidad económica y todo el sistema de producción estaba basado en ella.

Para Merton (1978), la familia es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones. Pero hasta hace poco no hemos comprendido que la familia transmite, en general, la porción de la cultura accesible al estrato y al grupo social en que los padres se encuentran; constituye, por consiguiente, un mecanismo para disciplinar al niño en función de los objetivos culturales y de las costumbres características del grupo.

Se puede inferir entonces, que está ocupado en descubrir los modelos implícitos de valoración cultural, de jerarquización de las personas y las cosas y de formación de objetivos estimables, en actuar de acuerdo con ellos y en asimilar la orientación cultural explícitamente formulada por los padres en una corriente incesante de órdenes, explicaciones y exhortaciones.

Sin embargo, el elemento más relevante es la proyección de las ambiciones de los padres en el hijo. Como es sabido, ante el “fracaso” personal o el “éxito” limitado, muchos padres pueden aplazar los esfuerzos para conseguir sus objetivos iniciales, e intentar alcanzarlos por vía secundaria, a través de los hijos. La influencia puede provenir de la madre o del padre. Con frecuencia el padre espera que el hijo alcance objetivos que ella o él no han conseguido alcanzar.

Respecto a la dimensión producción, el concepto trabajo según Marx (2004) se considera como una actividad orientada a un fin (dimensión cognitivo-instrumental), pero también es interacción social y comunicación (dimensión práctico-moral), así como autoexpresión práctica del ser humano, en quien se desarrolla “el libre juego de las fuerzas vitales, físicas y espirituales”, (dimensión ético-expresiva).

El trabajo como acción a propósito guiada por la inteligencia, según Braverman (1984), es el producto especial de la humanidad. Al actuar sobre el mundo externo y cambiarlo, el hombre cambia al mismo tiempo su propia naturaleza, escribió Marx. El trabajo humano, sea directamente ejercido o acumulado en productos tales como herramientas, maquinaria o animales domesticados, representa el único recurso de la humanidad frente a la naturaleza. En esta forma, para los humanos en sociedad, la fuerza de trabajo es una categoría especial, separada e inintercambiable con ninguna otra, simplemente porque es humana.

La teoría del intercambio según Lévi-Strauss (1994), se basa en dos supuestos básicos. Primero, el intercambio social, pensaba, constituye un proceso distintivamente humano del que los animales inferiores no son capaces. Por lo tanto, no podemos comprender el intercambio humano basándonos en la conducta de los animales no racionales. Los humanos son capaces de realizar una acción culturalmente dirigida, mientras los animales inferiores pueden sólo responder de forma natural. Los actores, afirmaba, son capaces de una acción creativa y dinámica, mientras los animales se conducían de manera estática.

Segundo, Lévi-Strauss rechazaba la idea de que el intercambio humano pudiera explicarse en términos del interés individual. No negaba la posible implicación de éste, pero afirmaba que no era suficiente para el mantenimiento de las relaciones sociales basadas en el intercambio. En su opinión, el intercambio social se mantenía por obra de fuerzas supraindividuales; es decir, fuerzas colectivas, culturales; el intercambio humano era más simbólico que basado en el interés individual. En general, veía un *sistema moral de intercambio* más que el funcionamiento del interés individual.

En relación a la teoría del intercambio, de acuerdo con Chayanov (1985), cuando se ha desarrollado ampliamente el intercambio de mercancías, la familia explotadora de la unidad económica ya no hace diferencia en cuanto a los modos de empleo de su fuerza de trabajo, con la condición que sea utilizada al máximo y bien pagada en el mercado con respecto al valor de lo producido.

Con respecto a la dimensión conocimiento, el hombre se distingue de las demás especies no solo por crear conocimiento, sino por su capacidad de recrearlo, transformarlo y transmitirlo lo que genera más conocimiento, ahí radica su importancia, y con esa acumulación de conocimiento, puede transformar no solo su propia persona sino el entorno mismo donde se desarrolla o vive. En los últimos años, el conocimiento ha cobrado singular fuerza dentro del discurso organizacional, y muchos estudiosos se han dedicado a realizar investigaciones sobre el mismo, pues es considerado como uno de los recursos más valiosos en las organizaciones.

En la teoría del conocimiento, según Schutz (1995), el hombre se encuentra desde el comienzo en ambientes ya delineados para él y por otros, es decir, premarcados, preindicados, presignificados y hasta presimbolizados. De esta manera, su situación biográfica en la vida cotidiana es siempre una situación histórica, constituida por los procesos socioculturales que condujeron a la actual configuración de su ambiente, por lo que sólo una fracción pequeña del acervo de conocimiento a mano del hombre se origina en su propia experiencia individual, la mayor parte del conocimiento deriva de la sociedad, le ha sido transmitido por sus padres y maestros como su herencia social. Todo este conocimiento es presupuesto sin discusión por el respectivo grupo social y es, por ende, un conocimiento socialmente aprobado.

En el proceso de transmitir el conocimiento socialmente aprobado, el aprendizaje del lenguaje habitual tiene una función importante. Aprehendemos a nuestros semejantes sus reflexiones como realidades del mundo de la vida cotidiana. Ellos están a nuestro alcance actual o potencial, y compartimos o podemos compartir, mediante la comunicación, un ambiente comprensivo común. Este aprendizaje se presenta de manera analógica, y en este sentido el mundo del otro trasciende al mío, de forma inmanente, dentro de la realidad de nuestra vida cotidiana. Por consiguiente, ambos miembros de la relación mediante la cual aprehendemos esta trascendencia pertenecen al mismo ámbito finito de sentido, la realidad eminente.

De acuerdo con Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000), el conocimiento es en sí mismo mutable y puede adoptar muchos rostros en una organización. El conocimiento es una certeza justificada. Un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo; mismas que dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia individual peculiares.

Para Habermas(1986), la expresión “teoría del conocimiento” se acuñó por primera vez en el siglo XIX, pero el objeto al que se mira así retrospectivamente es el objeto de la filosofía moderna en general. El propósito del pensamiento racionalista y del empirista apuntaba a la demarcación metafísica del ámbito de los objetos y a la justificación lógica y psicológica de la validez de una ciencia natural que se caracterizaba por la utilización de un lenguaje formalizado y de la vía experimental. Las teorías del conocimiento ni se limitaban a la explicación del método científico experimental ni se reducían a teoría de la ciencia.

De acuerdo con Berger y Luckmann (2003), la sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce. Bastará con definir la realidad como una cualidad propia de los fenómenos que reconocemos como independientes de nuestra propia volición, y definir el “conocimiento” como la certidumbre de que los fenómenos son reales y poseen características específicas.

Según Polanyi (2004), asumir la noción de conocimiento tácito como concepto esencial de la creación de conocimiento en las organizaciones significa abrir la puerta a la subjetividad, la imaginación, la experiencia, la intuición, las emociones y la creatividad. En su libro *The Tacit Dimension*, desarrolla una feroz crítica contra el conocimiento científico objetivo y propone la creación de una nueva forma de interpretación de lo real construida desde la integración del sujeto (unidad mente-cuerpo, razón-emoción, teoría-práctica) con su entorno.

Esta propuesta es una verdadera revolución en el conocimiento, cuyos efectos y consecuencias apenas vislumbramos. En mi criterio, la frase que sintetiza su pensamiento en

relación al conocimiento es: “sabemos más de lo que podemos decir”; es decir, existe una parte muy importante de nuestro conocimiento que no se puede verbalizar, e incluso, no radica en la mente, sino en el cuerpo.

Para Saldaña (2004), la creación de conocimientos debe establecer las condiciones organizacionales óptimas requeridas para su expresión, es decir, para potenciar la creación, y la capacidad de creación es la creatividad. Potenciar la creatividad demanda en las organizaciones cabida para las emociones, el humor, el ocio, el diálogo, la tolerancia, la improvisación, la ambigüedad, las metáforas, la equidad, el tiempo para idear, sueños; cabida para expresar las subjetividades, a fin de cuentas, sustancia primigenia del conocimiento tácito. También la creación del conocimiento en las organizaciones debería tener como finalidad el cuidado, la preservación y el enriquecimiento de la vida en el planeta, incluida la vida humana.

El problema a enfrentar en la actualidad, según Ramírez Faúndez (2005), no se reduce solo a nuestras limitadas capacidades de apropiación de un colosal caudal de nuevos conocimientos, disponibles por vía de la dinámica de descubrimientos. También es provocado por el hecho que estos nuevos conocimientos se nos imponen, dar cuenta de ellos e incorporarlos a nuestro propio acervo. El sentido de esta coacción se explica en que las posibilidades de mantenernos en el mercado como productores eficientes, en gran medida, está determinada por nuestras capacidades de aprendizaje y apropiación de estos conocimientos de punta, para integrarlos con oportunidad, con efectividad y eficiencia en el proceso de trabajo en el cual, precariamente, estamos involucrados.

## **2. Las pequeñas organizaciones artesanales en Chiapas.**

En este trabajo de investigación se acuña el concepto de “pequeña organización artesanal de tipo familiar”, para referir a aquellas organizaciones en la que converge la familia nuclear para su propia subsistencia a través de la actividad artesanal, mismas que podían ser similares a las referidas por Alexander Chayanov (1985) como “unidades domésticas”, o también las llamadas microempresas de hoy día.

Se les denomina de esta manera para identificarlas de las demás, donde se pueden distinguir los siguientes rasgos: está integrada por la familia, no existen empleados, no se pagan sueldos, el taller se encuentra como anexo en la misma vivienda, la venta de sus obras se realiza en el propio domicilio, en muchos casos las obras se elaboran en base a pedidos.

En el caso de las pequeñas organizaciones artesanales de Chiapa de Corzo, el concepto “producción” no se refiere a un término acotado, nos referimos a un proceso de creación artística y no a un proceso de orden industrial. En este caso, aunque se pueden identificar los procesos de producción, éstos no están sujetos ni a maquinaria ni a tiempos rígidos, en otras palabras, la obra de arte por sí sola va mostrando su forma en tiempo y en el espacio de acuerdo a su creador –el artesano–, y no a una necesidad materialista.

Althusser y Ethienne (1977), definen el oficio artesanal como la unidad entre la fuerza de trabajo y el medio de trabajo: por un lado el medio de trabajo (la herramienta) debe estar adaptada al organismo humano; por el otro, una herramienta deja de ser un instrumento técnico en manos de quien no la sabe utilizar. Su uso efectivo exige del obrero un conjunto de cualidades físicas e intelectuales, una suma de hábitos culturales (el conocimiento empírico de los materiales, destrezas que pueden ir hasta el secreto del oficio). Por ello, el oficio está ligado indisolublemente al aprendizaje. Una técnica antes de la Revolución Industrial, es el conjunto indisoluble de un medio de trabajo, o de una herramienta y de un obrero, formado en su utilización por aprendizaje y hábito. La técnica es esencialmente individual, incluso si la organización del trabajo es colectiva.

En el proceso de creación artística, señala Saldaña (2004), se juega entre la sublimación y la idealización, entre lo individual y lo social, entre lo íntimo y lo público, entre lo subjetivo y lo objetivo, constituyendo una dimensión que no es ni interna ni externa al mismo, sino una tercera dimensión; la subjetividad objetivada, mundo de objetos teñidos de sentido y de pasión, el espacio-tiempo cotidiano fracturado y proyectado como espacio-tiempo potencial, como juego, como realidad imaginaria.

Según García Canclini (2002), las artesanías de barro, de madera y textiles tuvieron un papel significativo en el desarrollo de muchos países (Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Perú, entre otros) durante el período en que la industrialización era el núcleo estratégico del desarrollo capitalista. A diferencia del modernismo evolucionista que veía las artesanías como una producción aparentemente anacrónica, su larga persistencia junto al desarrollo industrial, así como su consumo nostálgico por parte de sectores urbanos, contribuían a entender algo medular del capitalismo.

Según el autor, los avances realizados en el estudio de este campo en los años setenta y ochenta indicaron cuatro razones por las cuales la modernización del desarrollo económico no elimina las culturas populares tradicionales. Estas son:

- a) la imposibilidad de incorporar a toda la población a la producción industrial urbana;
- b) la necesidad del mercado de incluir las estructuras y los bienes simbólicos tradicionales en los circuitos masivos de comunicación, para alcanzar aún a las capas populares menos integradas a la modernidad;
- c) el interés de los sistemas políticos por tomar en cuenta el folclor a fin de fortalecer su hegemonía y su legitimidad, como referencias históricas de la creatividad nacional; y
- d) la continuidad en la producción cultural de los sectores populares.

Las artesanías se fueron modificando al pasar, en la segunda mitad del siglo veinte, de autoabastecer comunidades tradicionales a convertirse en un recurso para obtener ingresos en ámbitos urbanos, y también en relación con turistas y con la exportación.

Para Novelo (1993), la producción artesanal en México no es homogénea ni por sus productos, ni por las formas de organización del trabajo, de distribución y circulación de los productos y de consumirlos. Las formas artesanales de producción han sido una forma dominante de producción. Antes de que Inglaterra revolucionara la producción en general con su revolución industrial, todos los bienes se producían en forma artesanal.

Artesanal significa una peculiar manera en que el hombre ha usado los instrumentos de trabajo para producir algo, generalmente un bien, un objeto de consumo. Fueron las sociedades europeas feudales quienes dieron lugar a la existencia del artesanado clásico, donde especialistas de diferentes oficios producían los objetos cotidianos como los de lujo. El aprendizaje del oficio estaba sujeto a rígidas normas. Es en esta etapa donde surgen las denominaciones de aprendiz, oficial y maestro, escalafón a recorrer por los artesanos en su carrera profesional.

Los instrumentos de trabajo le pertenecían al maestro del oficio, quien dominaba todo lo relativo a su especialidad y enseñaba a los otros, aceptaba encargos, repartía el trabajo y cobraba por el trabajo terminado y por enseñar. La producción se realizaba en forma inminentemente manual y el uso de instrumentos de trabajo auxiliaban al diestro productor; el taller del artesano no producía más que para sus consumidores directos y habituales.

En los albores del capitalismo europeo, el taller del artesano dejó su lugar como unidad de producción dominante a la manufactura, la cual tiene semejanzas con el taller del artesano en cuanto a que la elaboración de los productos sigue siendo fundamentalmente manual y la producción continúa estando a cargo de especialistas.

La transformación de la organización artesanal del trabajo en la organización industrial capitalista aniquiló la producción de muchos objetos por inútiles, socialmente hablando, o por

que los artesanos no pudieron continuar compitiendo con la industria que revolucionó las formas de trabajo. Sin embargo la producción artesanal subsiste por varias razones:

- a) la fábrica no puede producir objetos que desempeñan un papel simbólico en las costumbres y rituales de las relaciones sociales,
- b) los artesanos producen más barato para un mercado de bajos ingresos o elaboran objetos que la industria aún no sustituye;
- c) frente a la producción industrial masiva el sector ilustrado, intelectual de la sociedad redescubrió el aprecio por el trabajo manual, más original, precisamente por su oposición a la producción industrial masificada.

### **3. Diseño metodológico.**

La investigación social busca producir conocimientos para incidir en fenómenos concretos, así como implicaciones y determinaciones de acuerdo al sentido que se les pretende conferir, pero al mismo tiempo se busca describir partiendo de la realidad, el papel desempeñado por la cultura, la producción, la identidad, el conocimiento y la familia, en la producción artesanal de las pequeñas organizaciones de tipo familiar existentes en Chiapa de Corzo, otorgándole una identidad propia que le permiten mantenerse hasta nuestros días, conservando su producción tradicional, con capital importancia en lo económico, en lo social y en la cultura.

Los diseños cualitativos no son sencillos de desarrollar; exige del investigador ser muy cuidadoso en la recolección, en el análisis y la interpretación de los datos, demanda realizar una adecuada preparación. No se trata de entrevistar gente y recopilar sus opiniones, ni de interpretar libremente los datos. El análisis cualitativo obliga a controlar y hacer consciente la propia subjetividad, a evaluar las respuestas con mucho detenimiento.

Dada la complejidad y multidimensionalidad de la naturaleza del problema, la estrategia metodológica es cualitativa, y para fines de la investigación desarrollada se emplearon las técnicas de la observación participante, las entrevistas a profundidad y los relatos de vida.

En este estudio juega un papel relevante el concepto de *totalidad*, que según Zemelman (1987) “contiene la capacidad para enriquecer las estructuras racionales de conexión con la realidad empírica, que permiten transformar la objetividad real en contenidos organizados, cumple con la función de ayudar a comprender hechos aislados”, o como lo establecen Páramo y Fernández (2006) “el estudio de la realidad social demanda de una estrategia que tome en cuenta a la *totalidad social* en la cual el problema está inmerso”.

De acuerdo con Bryman (1989) una forma de construir el proceso de investigación es la siguiente: 1) fases principales, como: teoría, hipótesis, observaciones y recolección de datos, análisis de datos y hallazgos y; 2) procesos intervinientes entre los cuales distingue: deducción, operacionalización, procesamiento de datos, interpretación e inducción.

Umberto Eco (1995) afirma que una investigación es científica cuando cumple los siguientes requisitos:

- a) versa sobre un objeto reconocible y definido de tal modo que también sea reconocible por los demás;
- b) tiene que decir sobre este objeto cosas que todavía no se han dicho;
- c) tiene que ser útil a los demás y;
- d) suministra elementos para la verificación y la refutación de la hipótesis presentada.

#### **1) Planteamiento del problema.**

El problema de investigación se construye y tiene como punto de partida la construcción del hecho social. Se hace uso crítico de la teoría, tanto de los aspectos metodológicos como de los fundamentos conceptuales en cada una de las dimensiones en estudio, y se evita partir de objetos

preconstruidos teóricamente. Desde la perspectiva del concepto de *totalidad* de Zemelman (1987) es importante analizar y describir el quehacer de la producción artesanal de las pequeñas organizaciones de tipo familiar, otorgándole una identidad propia a partir de la realidad, con la finalidad de articular las dimensiones de cultura, producción, identidad, conocimiento y familia, con una significación específica en su entorno.

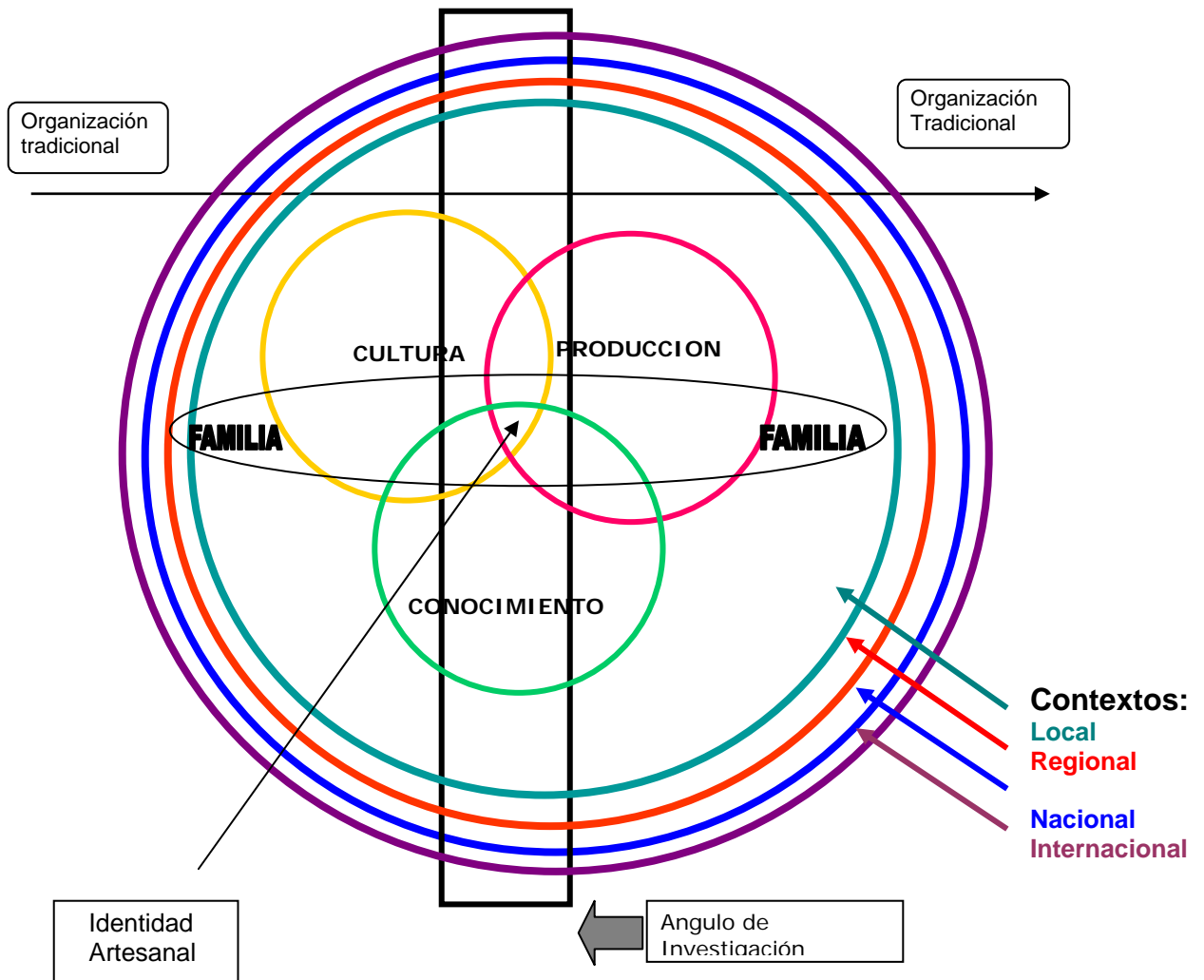
Este estudio se llevó a cabo en las cinco principales pequeñas organizaciones artesanales ubicadas en Chiapa de Corzo, dedicadas a la talla en madera, mismas que con su producción tradicional incorporan diferentes aspectos de la cultura, con una forma singular de crear y transferir conocimiento artesanal, y con una participación importante de la familia, proporcionan una identidad que les permiten mantenerse hasta nuestros días y ser parte importante en lo económico, lo social y lo cultural de la Entidad.

El planteamiento del problema no se redujo únicamente al estudio de cómo se han conservado y han mantenido tradiciones supuestamente inalteradas, se trató de preguntarnos cómo éstas se están transformando, cómo dichas organizaciones interactúan con las fuerzas de la modernidad, a qué problemas se enfrentan y qué rasgos le dan una identidad propia.

## ***2) Angulo de investigación y dimensiones de análisis.***

A partir del concepto de totalidad es posible estudiar casi todo tipo de fenómenos sociales y organizacionales, en el estudio que nos ocupa la pequeña organización artesanal de tipo familiar dedicada a la talla en madera en la localidad de Chiapa de corzo, Chiapas, pudiendo establecer, apoyado en este heurístico, las dimensiones en conjunto con la pregunta central de investigación, determinando su ángulo de investigación, con lo cual la totalidad donde el problema está inserto, queda acotada en la siguiente figura:

**Figura 3. Dimensiones de análisis a partir de la totalidad, entre cultura, producción, identidad y conocimiento, y como eje de análisis la familia.**



Fuente: Elaborado por el autor en base al modelo creado por Páramo (1999).

En esta figura se puede observar como, apoyados en el heurístico del concepto totalidad, es posible delimitar las dimensiones de la pequeña organización artesanal de tipo familiar y estudiar cómo convergen y se interrelacionan las dimensiones de cultura, producción, identidad, conocimiento, con la dimensión fundamental de la familia.

Se estudia como en la interrelación de las dimensiones contenidas en estas organizaciones la identidad social se crea y recrea a partir de la producción tradicional. De acuerdo con Páramo (1999), el ángulo de investigación permite delimitar las dimensiones que se relacionan directamente con el problema. Éste instrumento permite delimitar y acotar el ámbito donde se desarrollará la investigación, su contexto, e incluso el universo de observación.

En la siguiente figura se identifican la pregunta central de investigación, las preguntas secundarias, así como las proposiciones de investigación, bases de la investigación a desarrollar.

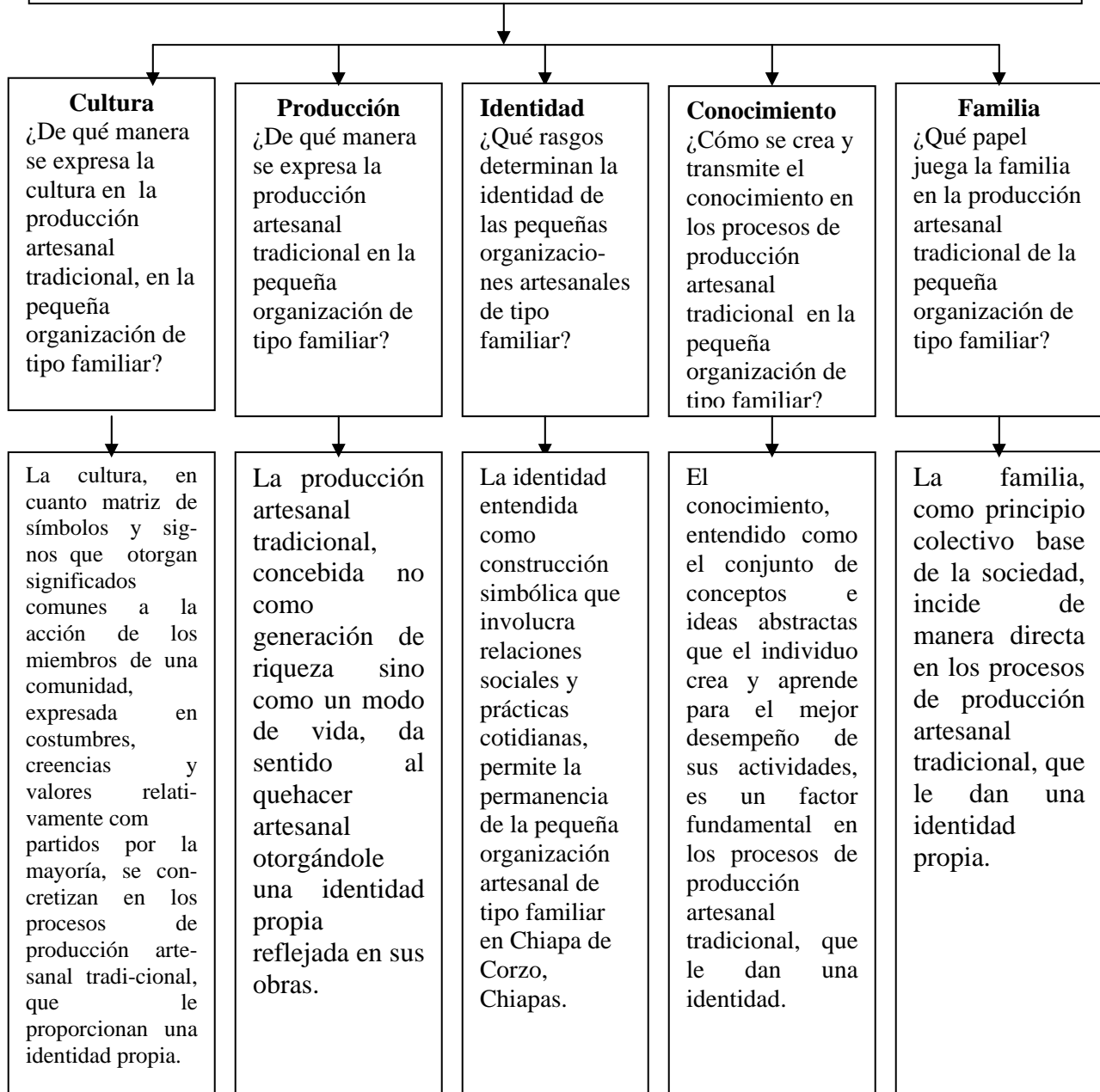
**Figura 4. Pregunta central, preguntas secundarias y proposiciones de investigación.**

**Pregunta Central:**

¿De qué manera la producción tradicional expresa la identidad de la pequeña organización artesanal de tipo familiar, dedicada a la talla en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas?

**Proposición Central:**

La producción tradicional que se desarrolla en la pequeña organización artesanal de tipo familiar, incorpora rasgos culturales, de conocimiento y familiares, que le dan una identidad propia permitiéndole mantenerse vigente hasta nuestros días.



Fuente: elaborada por el autor.



### **3) Selección del universo y muestra.**

El tipo de estudio, abordado dentro de la tradición cualitativa adopta el método de *Estudio de caso*, que para muchos autores pueden ser sinónimos por el tipo de técnicas y herramientas de investigación que utilizan. El proceso metodológico de la investigación cualitativa requiere de seleccionar un universo o población de estudio, y cuando éste es de una dimensión que dificulta la aplicación de los instrumentos de investigación, se procede a seleccionar una muestra que represente a los elementos del universo.

Toda investigación dentro del ámbito y atributos científicos, como es el caso del estudio doctoral del presente estudio, ha de adoptar la ruta metodológica adecuada ya sea para una tradición investigativa cualitativa o cuantitativa. Por el tipo de fenómeno en estudio, como se ha adelantado en párrafos anteriores, la presente investigación se ubica en la metodología cualitativa, con los elementos e instrumentos de investigación que a continuación se detallan.

#### ***Universo de observación y muestra.***

La investigación se llevó a cabo en las cinco pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar más representativas de Chiapa de Corzo, Chiapas, que se dedican a la talla en madera, y al mismo tiempo representan la muestra del estudio. Los propietarios son las siguientes personas:

- Antonio López Hernández (Barrio San Jacinto),
- Pedro Jiménez Hernández (Barrio Benito Juárez),
- Domingo Hernández Sánchez (Barrio San Benito),
- Rosel González Montoya (Barrio Benito Juárez) y
- Jordán Utrilla Rojas (Barrio Benito Juárez).

#### ***Unidades de observación.***

Las unidades de observación representan los elementos donde el investigador instala su atención con su bagaje de conocimiento teóricos y su arsenal de herramientas metodológicas. Las unidades de investigación estudiadas son:

- Casa de las artesanías de Chiapas,
- El taller artesanal,
- El maestro artesano,
- Los aprendices, y
- Las obras creadas.

#### ***Unidades de análisis.***

Las unidades de análisis para efectos del estudio, que en algunos casos pueden coincidir con las unidades de observación, son:

- El maestro artesano,
- La esposa del artesano,
- Los hijos del artesano,
- El aprendiz,
- Los insumos,
- Las herramientas,
- Los clientes, y
- Los documentos.

### **Recolección de datos.**

En esta investigación se realizaron 20 entrevistas a profundidad con cuestionarios preelaborados pero flexibles, distribuidos de la siguiente manera:

- Trece artesanos,
- Dos esposas de artesanos,
- Tres turistas compradores,
- Un funcionario del H. Ayuntamiento Municipal de Chiapa de Corzo, y
- Un funcionario estatal de una institución de cultura popular.

### **4) Instrumentos de investigación.**

Por las características de la investigación cualitativa realizada, las dimensiones, preguntas de investigación y actores, se utilizaron los siguientes instrumentos metodológicos:

- Observación participante,
- Entrevista a profundidad,
- Relatos de vida y,
- Fuentes documentales.

El trabajo de campo se desarrolló en una primera etapa de manera exploratoria, estableciendo contacto con los artesanos, así como consulta de diversa bibliografía para la conformación del marco teórico. En una segunda etapa, se decidió utilizar el método cualitativo en atención a la naturaleza del problema de investigación. Respecto a las técnicas de investigación se diseñaron las guías para observación, entrevistas y relatos de vida. En la tercera etapa, se desarrolló el levantamiento de la información a través de la observación y aplicación de entrevistas, misma que fue organizada y analizada de acuerdo a las dimensiones de análisis.

- **Observación.** La observación participante fue elemento central durante el desarrollo del estudio, porque permitió obtener datos que no se lograron en las entrevistas y relatos de vida, además de convivir de manera directa en la cotidianidad de la familia artesanal.

- **Entrevista.** La entrevista a profundidad permitió captar aspectos que difícilmente se pueden obtener en una entrevista estructurada, pues dependiendo de la habilidad del entrevistador, se puede lograr que el entrevistado vaya más allá de lo que se le pide.

La información de las entrevistas fue grabada y transcrita para poder obtener conceptos comunes de los temas analizados, afirmaciones relevantes, construcción de cuadros con los significados a partir de lo dicho por las personas y descripción exhaustiva del fenómeno de estudio, procediéndose al análisis de los resultados.

- **Relatos de vida.** En esta investigación, netamente cualitativa y simbólica, el relato de vida juega un papel importante para acercarse a entender el mundo de los artesanos, mundo en el que se conjugan la cultura, el conocimiento, los modos de vida y las interpretaciones.

Los relatos de vida según De Gaulejac, Márquez y Taracena (2005), es comprender a la personalidad total a través de un relato que un sujeto elabora sobre su propia vida, comprender la dialéctica entre lo singular y lo universal en el estudio concreto de una vida humana, de comprender que todo individuo es producto de una historia.

- **Fuentes documentales.** Estos instrumentos fueron desde documentos familiares como actas de nacimiento, fe de bautismo, recortes de periódicos que consignan participaciones en diversos eventos nacionales e internacionales, hasta el conocimiento de los atributos de la madera o materia prima básica en la producción artesanal.

### **5) Estudio cualitativo.**

En los Estudios Organizacionales los estudios de caso representan una oportunidad inmejorable de llevar a cabo un estudio cualitativo. Este tipo de estrategia permite un estrecho acercamiento entre las personas que forman parte del estudio y el investigador, como es el caso presentado, permitiendo penetrar en el mundo simbólico de las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar estudiadas de Chiapa de Corzo, analizando su quehacer, su razón de ser, la realidad y los sueños de los actores.

Las entrevistas se realizaron en sus espacios de trabajo o taller artesanal. Tanto los maestros artesanos, sus hijos –también artesanos–, así como sus esposas, fueron personas muy amables, abiertos e interesados en el estudio.

La realización de las entrevistas no siguió un orden preconcebido, se fueron realizando según se fuera presentando la oportunidad y la disposición de los entrevistados.

Una vez recolectada la información en cintas reproductoras, se procedió a su transcripción textual. Los extractos más significativos y los conceptos principales se incluyeron en los anexos del trabajo de tesis doctoral.

## **4. Reflexiones y conclusiones.**

Cuando se trata de localizar a este tipo de organizaciones no se les encuentra ni en directorios, tanto de la industria ni del comercio, tampoco en la sección amarilla, ni en un padrón de artesanos y mucho menos en el Internet, ya que esta información no existe por ningún lado. Solamente son localizables preguntando con los habitantes de la localidad de Chiapa de Corzo, porque son personas reconocidas por su trabajo artesanal y artístico. En la casa-habitación donde se ubica la pequeña organización no cuenta con ningún letrero o distintivo, por lo tanto, la labor para ubicarlos y definir la muestra a estudiar fue ardua.

Los talleres son humildes, pequeños, se ubican en el propio hogar de la familia. Al fondo de los mismos se encuentra una especie de bodega donde almacenan la madera que utilizan para confeccionar sus obras. Sus herramientas son hechizas.

Cuando el artesano está trabajando una pieza, puede observarse con gran admiración como la sostiene entre sus piernas de manera muy suave, mientras sus manos tratan la madera cual si fuera un ser vivo; la acarician, la observan con mucho cariño, la miman.

El ambiente de trabajo es de mucha cordialidad y armonía, pues en la mayoría de los casos son padres, esposas, hijos y algún aprendiz de artesano, donde los trabajadores se mueven con toda libertad. No están sujetos a horarios y normas rígidas de las organizaciones de mayor formalidad, y sus obras nacen como resultado de su contacto con el entorno.

En realidad se trata de familias artesanales de escasos recursos, los ingresos económicos recibidos por concepto de la venta de sus obras no retribuyen el esfuerzo y la creatividad que desarrollan en ellas. Sus viviendas son sumamente humildes, de escaso mobiliario y cuentan con lo indispensable para vivir, no se observa ningún tipo de lujos.

En los trabajos del taller las mujeres no participan junto con los artesanos, lo hacen en espacios diferentes, y son actividades ligeras como: lijado, enyesado y aplicación de los materiales para el acabado, por lo que se considera que el tallado en madera, hasta este momento, es un trabajo realizado en su mayor parte por los hombres.

Su trabajo lo realizan sentados en pequeños muebles como: bancos, sillas, butacas, de los cuales solamente se levantan para descansar. El trabajo es continuo y los artesanos lo realizan durante largas jornadas; en casos de pedidos especiales, en muchas ocasiones trabajan desde la mañana hasta muy entrada la noche de manera ininterrumpida.

Los informantes consideran a las tradiciones culturales y religiosas de la localidad de Chiapas de Corzo como base fundamental en su trabajo de tallado en madera, porque se celebran

desde hace cientos de años y siguen vigentes. Cada vez más la gente participa en ellas, como es el caso de la danza de los parachicos y las chuntaes<sup>13</sup>, en el mes de enero para festejar a San Sebastián, santo patrono del pueblo, por lo que la mayoría de los artesanos elaboran máscaras e imágenes religiosas. Las tradiciones y el *folclore* son temas básicos en su quehacer artesanal.

La producción artesanal se considera como uno de los espacios donde el simbolismo se desarrolla plenamente, sobre todo cuando el artesano dice que con su trabajo dan vida a la madera muerta, recrean el cosmos a través de sus obras, o cuando se consideran instrumentos de Dios donde a través de sus dones recrean en la madera su obra.

La identidad artesanal, en este caso propia del entorno cultural de la población de Chiapa de Corzo, otorga un sello único y un gran valor a la pequeña organización artesanal de tipo familiar lo cual permite su subsistencia. El trabajo artesanal es considerado como una herencia de los antepasados. Su trabajo se distingue por su originalidad e innovación y por su gran calidad. El escultor de madera es un soñador, y lleva sus sueños a la madera expresada en obras.

La familia es importante porque ahí es donde nace el taller y es la que mantiene la tradición artesanal de la talla en madera. En la familia artesanal se da el respeto por la madre y el padre, la deferencia a los mayores, la estructura patriarcal y el machismo, que influye en todos sus miembros. En la familia artesanal se trabaja en equipo, todos ponen su granito de arena colaborando para el beneficio de la pequeña organización y de la propia familia.

En relación con el género, los artesanos consideran poco apropiado que la mujer realice el tallado en madera, porque como cuestión cultural existe todavía la mentalidad de que el hombre es el único capaz de realizarlo, es un trabajo pesado, donde se requiere mucha fuerza y ocasiona deterioro en las manos.

Existen dos tipos de producción artesanal que se lleva a cabo en Chiapas de Corzo: la escultura en madera, la cual se identifica por elaborar piezas únicas e irrepetibles, con acabado de calidad; y la producción de la talla en madera, consistente en la repetición de modelos como pueden ser: cabezas mayas, rey pakal, chamulitas, entre otros.

Cuando se habla de creación artesanal, el artesano no piensa en un mercado tradicional donde se opera en base a la oferta y la demanda, ni siquiera piensa en el precio de su obra. Cuando su producto es demandado, el artesano establece un costo, mientras el cliente analiza la pieza y su valor artístico para proponer un precio. Con frecuencia se presenta el “regateo”, y el artesano, por necesidad, vende su obra a un precio mucho menor del que realmente vale. Para el artesano lo económico no es lo más importante, busca trascender realizando obras de calidad.

En la producción artesanal no es posible determinar los precios de las obras por diferentes factores: no existen procesos definidos de producción, son continuos, no se pagan sueldos y salarios porque es la familia la que trabaja, la mayor parte de la materia prima es donada o recolectada del río Grijalva sin mayor costo, por lo que tienen que fijar un precio simbólico, dependiendo del tiempo que les lleve elaborarlas y la calidad de la misma.

La comercialización de sus obras la realizan en su propio hogar, o en algunos casos, en las exposiciones a las que son invitados a participar.

El concepto que el artesano tiene del trabajo es humanista. Es muy significativo para él porque lo hace sentirse importante, pues a través de su mente y sus manos crean obras las cuales llegan a muchas personas siendo apreciadas en otros países.

Para los artesanos, el ser creativos y productivos es estar bien emocionalmente, no deben tener preocupaciones, el trabajo artesanal requiere una verdadera vocación porque exige atención

---

<sup>13</sup> Los parachicos son hombres que se visten de una manera vistosa y con una máscara con rasgos europeos; las chuntaes, son hombres vestidos de mujer. Los dos participan en las fiestas del mes de enero en Chiapa de Corzo, y son tradiciones que cada vez cobran mayor importancia en el municipio.

total, desde el amanecer hasta que anochece. Consideran al trabajo artesanal como cuidar de un enfermo, si se descuida se muere.

Cuando el artesano dice: “todo yo soy conocimiento, mi cuerpo, mi alma y mi espíritu”, tratan de dar a entender un concepto trascendente, va mas allá de nuestra sola presencia física, lo consideran como algo que trasciende a la materia, a su propia razón, lo recrean en lo simbólico, lo consideran un regalo de Dios para ellos, se sienten afortunados y especiales, y lo defienden como patrimonio único de subsistencia.

Para los artesanos el conocimiento es lo más valioso que poseen, lo consideran parte de sí, nace de muy adentro de la persona, se siente, y al sentirlo lo aman. Es un proyecto de vida, les sirve no solo como medio de subsistencia sino como ser humano, como hombre, como padre, como hijo y como alumno de la naturaleza; y aunque el conocimiento se crea a cada momento éste jamás se repite, se renueva, cambia, la misma madera les dicta la forma que quiere tener.

En la producción artesanal, los artesanos dicen que la creación del conocimiento se da durante las veinticuatro horas del día, la mente no descansa pues de ello depende su éxito.

El presente estudio admitió analizar y describir el entorno de las pequeñas organizaciones artesanales en Chiapa de Corzo, permitiendo tener una visión amplia de ellas, para acercarnos a un entendimiento del por qué de su permanencia y su importancia, sin soslayar su problemática y preocupaciones, las cuales deben ser atendidas, so pena que estas pequeñas organizaciones corran el riesgo de desaparecer en un futuro no lejano.

### ***Conclusiones finales.***

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se encuentran las siguientes, su lugar en el orden en que se presentan, no hace alusión a importancia relativa alguna.

1.- La obtención de la madera se ha convertido en un problema serio a causa de múltiples factores, principalmente la enorme deforestación de los últimos años. El río Grijalva que era su principal abastecedor de maderas muertas, aunque haya muchas crecientes ya no la trae consigo. Un aspecto crítico para conseguir las materias primas lo representan las autoridades quienes no les permiten transportarla, tampoco les otorgan permisos. Si llegan a ser sorprendidos con algún trozo de madera en sus manos, son detenidos por las autoridades, situación que propicia el pirataje de la madera.

2.- En relación a la comercialización de sus obras argumentan estar decepcionados con las instituciones oficiales encargadas de fomentar el trabajo artesanal o relacionadas con el arte, como son Conaculta, Coneculta, Conaes, Fonart, toda vez que hacen escasas acciones orientadas a promoverlos y adquirir sus obras, abandonándolos a su suerte.

3.- Son pocas las temporadas en las cuales los artesanos pueden vender sus obras de manera importante, siendo los meses de julio, agosto, diciembre y enero. Han recurrido a la presidencia municipal de Chiapa de Corzo con el objeto de buscar apoyos de comercialización, como puede ser un tianguis en el parque central y no han tenido respuesta positiva, generando con ello un gran desencanto de sus autoridades.

4.- Admiten que sus obras no son accesibles a una gran parte de la población, toda vez que se consideran como artículos de lujo, y se requiere conocer o ser sensible al arte, siendo necesaria una amplia difusión.

5.- Los artesanos de la talla en madera de Chiapa de Corzo, cumpliéndose el adagio “no hay profetas en su tierra”, se consideran incomprensidos, no valorados y no apoyados por su propia gente, quienes no los creen capaces de realizar esas obras, no les compran, además son los más duros críticos cuando son homenajeados o reconocidos con premios a nivel local, regional o nacional; pero su mayor preocupación es el ser considerados como taladores de árboles, cuando es sabido que solo trabajan con madera muerta.

Ellos mismos tienen propuestas de subsistencia:

1. Los artesanos de talla de madera de Chiapa de Corzo, tienen propuestas de subsistencia. Hacen un llamado a las autoridades, ya sean federales, estatales o municipales, a interesarse por su obra y designen a alguna dependencia para administrar el abastecimiento de madera muerta, así como los permisos para corte y traslado de la misma que en nada afecta a la ecología. Su argumento es que ellos viven de la madera, se consideran hijos de la madera, la madera es su comida, ya es cuestión de supervivencia, porque cuando ven dos o tres trozos de madera, ven en ellos sus alimentos. Cuando no tienen madera les da mucha tristeza y se les ve mendigar con un costalito por la orilla del río, rogándole les regale algo de madera, y algunas veces escucha sus ruegos, pero otras se hace de oídos sordos y regresan con sus costales vacíos.

2.- Solicitan a la autoridad municipal les otorgue en concesión locales a precios accesibles, cercanos al malecón, para exhibir y vender sus obras; y en época de vacaciones, donde hay mayor afluencia de turistas, apoyarles con carpas para instalar tianguis permanentes. También el cumplir la promesa de construirles una plaza artesanal con locales adecuados, como la orilla del malecón del río Grijalva. Así mismo, requieren hacer realidad el proyecto forestal integral donde en terrenos ociosos se realicen plantaciones de árboles utilizados en la talla de madera, como son: cedro, nanguipo, cupapé, guanacastle, hormiguillo, entre otros, así como el del timbre, donde se produce el insecto que genera la grasa utilizada para el trabajo de la laca, con el objeto de mantener las tradiciones y las familias dedicadas a estas actividades tengan un sustento y una mejor calidad de vida.

## **Bibliografía**

**Barba Á.**, Antonio y Solís P., Pedro (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*. Vertiente Editorial. México, D. F.

**Berger**, Peter y Luckmann, Thomas (2003). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina.

**Bordieu**, Pierre (1997). *Capital, cultura, escuela y espacio social*. Nueva Alianza. Buenos Aires, Argentina, en Izaguirre Díaz de León, Fritzia. Seminario Avanzado II. UAM-I, México. 2006.

**Braverman**, Harry (1984). *Trabajo y Capital Monopolista*. Nuestro Tiempo. México.

**Chayanov**, Alexander (1985). *La organización de la unidad económica campesina*. Ediciones nueva visión. Buenos Aires. Argentina.

**Chester**, Barnard (1968). *The Function of the Executive*. Editorial Harvard University Press. Cambridge.

**Chiavenato**, Idalberto (1988). *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

**De Gaulejac**, Vincent, Rodríguez Márquez, Susana y Taracena Ruiz, Elvia (2005). *Historia de vida. Psicoanálisis y Sociología Clínica*. Universidad Autónoma de Querétaro. México.

**Engels**, Federico (1985). *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*. Ediciones Quinto Sol, S.A. México.

**García Canclini**, Nestor (2002). *Culturas populares en el capitalismo*. 6ª. Edición. Grijalbo. México.

**García Canclini**, Nestor (2003). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo. México, D.F.

**Geertz**, Clifford (1994). *Conocimiento local. Ensayos sobre la interpretación de las culturas*. Ediciones Paidós. Barcelona, España.

**Geertz**, Clifford (1995). *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona, España.

**Habermas**, Jürgen (1986). *Conocimiento e interés*. Taurus. España.

- Ibarra Colado**, Eduardo y **Montaño Hirose**, Luis (1986). *Teoría de la organización: desarrollo histórico, debate actual y perspectiva*, en *Ibarra Colado, E. y Montaño Hirose, Luis. (Compiladores). Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.
- Knights**, David (1997). *La Organización social de la producción en la teoría y la práctica*. Iztapalapa 42. Metamorfosis del trabajo. UAM-I. México.
- Kosik**, Karel (1967). *Dialéctica de lo concreto*. Grijalbo. México.
- Marx**, Karl y **Engels**, Friedrich (1978). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Colofón, S.A. México.
- Montaño Hirose**, Luis (1991). *El orden sistémico: algunos avatares del paradigma organizacional*, en *Ibarra y Montaño (1991). El orden organizacional: Poder, Estrategia y Contradicción*. UAM-I y Distribuciones Hispánicas. México.
- Montaño Hirose**, Luis (1995). *Methaphors and Organizational Action: Posmodernity, Language and Self-Regulations Systems. A Mexican Case Study*, en *The Global World of Management Tehories*. UAM-I.
- Nonaka**, Ikujiro e **Hirota**, Takeuchi (1999). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. México.
- Novelo**, Victoria (1993). *Las artesanías en México*. Talleres Gráficos del Estado de Chiapas. México.
- Novelo**, Victoria (2000). *Artífices y artesanías de Chiapas*. CONACULTA. Pinacoteca Editores. México.
- Páramo**, Teresa (1999). *Social Identity. Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies Amog ahispanics in Texas*. Disertación Doctoral. University of Texas. Austin, Texas. E. U.
- Saldaña Rosas**, Alejandro José (2004). *Creación, gestión y movilización del imaginario: relatos de vida en una gran empresa del espectáculo*. UAM-I. México.
- Schutz**, Alfred (1995). *El problema de la realidad social*. 2ª. Edición. Amorrortu. Argentina.
- Zemelman**, Hugo (1987), en **Páramo**, Teresa y **Fernández**, Margarita (2006). Ponencia II Coloquio sobre investigaciones en cuerpos académicos y grupos de investigación en análisis organizacional. *Metodología y la multidimensionalidad del hecho social: investigación y estudios organizacionales. Análisis comparativo de tres experiencias*. UAM-Iztapalapa. México.

## **LA RELACIÓN ENTRE LA LÓGICA MÉDICA Y LA LÓGICA ADMINISTRATIVA, Y SU CONSECUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LA SALUD.**

**José Roberto Trejo Longoria\***

### **Introducción**

Este artículo forma parte importante de la disertación doctoral *La relación entre la lógica médica y la lógica administrativa y sus efectos en la calidad de atención a los pacientes. Estudio de caso en un hospital público de segundo nivel en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas*, elaborada por el autor para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, mediante el convenio de colaboración celebrado entre el Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y la Universidad Autónoma de Chiapas, durante el periodo 2003-2006, y presentado como ponencia en el IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, realizado en la Cdad. y Puerto de Veracruz en noviembre de 2006, organizado por la Universidad Veracruzana, el Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

El objetivo del trabajo en su versión completa es conocer como es la relación entre la lógica médica y la lógica administrativa y sus efectos en la calidad de atención a los pacientes en una organización, mediante la descripción de la acción social o del ambiente social, el cual se aplica en el análisis del mundo cotidiano. En el presente artículo solamente se exponen los elementos que se encuentran presentes de la lógica médica y la lógica administrativa en un hospital de segundo nivel en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Dentro de la amplia gama de tradiciones metodológicas para los estudios con fundamento científico, con sus diversas herramientas de investigación, se decidió optar por la técnica del estudio de caso, por las características del objeto de estudio y el tipo de investigación a realizar se adoptó la tradición cualitativa, y como instrumentos de recolección de datos, la observación y la entrevista en profundidad, principalmente.

En atención a la brevedad del espacio para presentar este informe, los referentes teóricos presentados aquí giran alrededor de los conceptos de la calidad en general y de la calidad en los servicios hospitalarios, para entrar de lleno al análisis de los elementos de la lógica médica y la lógica administrativa en un hospital de segundo nivel. La pertinencia del estudio **la** encontramos en que las organizaciones tienen un eje central de servicios. Es decir, en los hospitales generalmente el Director General es un médico, en las compañías constructoras es un ingeniero, en las instituciones educativas es un académico, en un despacho contable es un contador público, etcétera, de tal manera que la forma de pensar de estos ejecutivos es habitualmente diferente a la forma de pensar de su cuerpo administrativo; y es ahí donde centramos el estudio de la lógica médica y la lógica administrativa.

La etapa de muestreo que representa una de los factores de mayor relevancia en los estudios organizacionales, es de conveniencia, dentro del amplio espectro de formas para seleccionar la muestra, porque así convino para realizar de manera exitosa el estudio, y se organizó en dos apartados, una para la observación y otra para las entrevistas en profundidad.

El trabajo de campo se realizó mediante una agenda de trabajo que implicó la etapa de observación durante seis meses, con un permiso especial de la dirección del hospital para ingresar

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con más de 15 años de experiencia docente y administrativa, miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, integrante del Cuerpo Académico con registro ante el Promep *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*.



a las diversas áreas de servicios hospitalarios y posteriormente la etapa de aplicación de entrevistas a profundidad con una muestra previamente seleccionada de cada uno de los servicios del hospital y la anuencia de los médicos, enfermeras y personal administrativo.

En la mayoría de los casos tanto el trabajo de observación, previa cédula de observación elaborada, como las entrevistas a profundidad, previo cuestionario elaborado con fundamento en los tópicos teóricos adoptado, tuvieron lugar en las propias oficinas de los responsables de los servicios médicos. A saber, en orden secuencial fueron:

Servicios Médicos	Periodo de observación meses de 2005	Personas observadas promedio
Ginecoobstetricia	Julio-Agosto	30
Urgencias	Septiembre-Octubre	20
Anestesiología	Noviembre	15
Pediatría	Diciembre	15

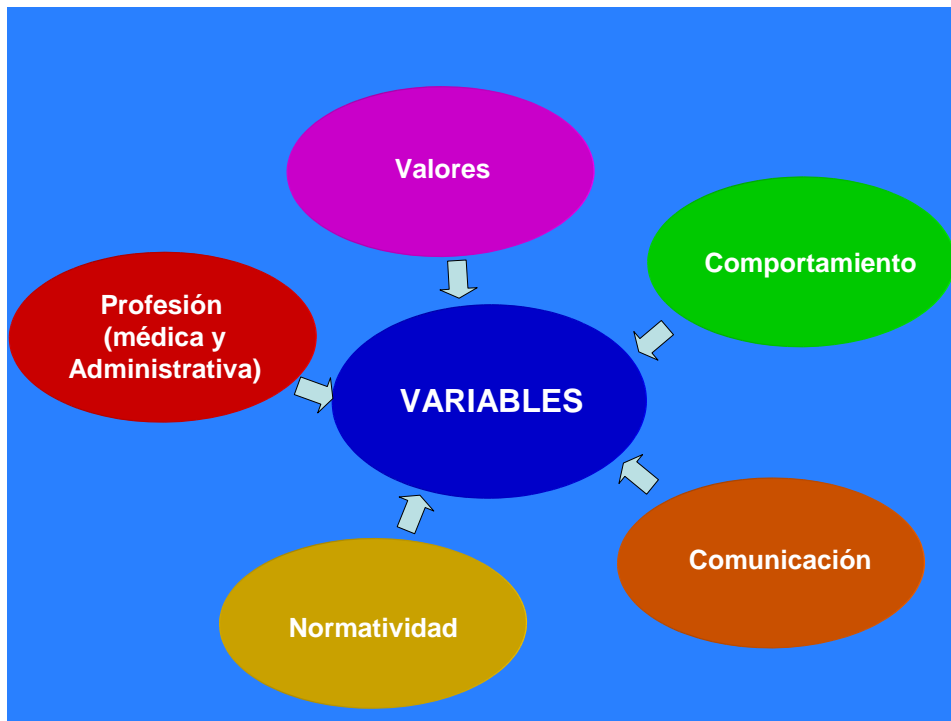
Para la etapa de entrevistas a profundidad, se decidió una muestra de 18 personas integrada por personal de los siguientes servicios y actores:

<b>Grupos de entrevistados</b>	<b>Entrevistas</b>
Médicos Ginecoobstetras	2
Médicos Urgenciólogo– Traumatólogo	2
Médicos Anestesiólogos	2
Médicos Pediatras	2
Enfermeras	2
Administrativos	3
Pacientes	5
<b>Total</b>	<b>18 personas</b>

El grupo de los pacientes entrevistados, se constituyo tanto por mujeres como por hombres con diferentes motivos y tiempo de hospitalización, a continuación se detallan estos.

Género	Motivo de hospitalización	Días de hospitalización
Masculino	Hernia	1
Masculino	Pancreatitis	10
Femenino	Cirrosis hepática	8
Femenino	Úlcera gástrica	14
Femenino	Perforación de intestino	30

Para efectos de la presente investigación, se identifican las siguientes dimensiones que se considera están presentes en todas las profesiones:



Es importante hacer notar que la investigación empírica se llevó a cabo en forma real en un hospital de segundo nivel en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; por lo que el desarrollo de la tesis doctoral antes mencionada y los resultados, son existentes y fidedignos y fueron presentados a las autoridades del hospital al término de la investigación. Sin embargo, toda vez que el autor no ha solicitado la anuencia de la organización hospitalaria para llevar a cabo la publicación de los resultados del estudio en este informe, se opta por omitir mencionar el nombre del nosocomio con la finalidad de conservar la confidencialidad de los datos encontrados.

Si algún lector se interesa en conocer a mayor profundidad los resultados de este estudio, le sugiero escribir a mi correo electrónico [longoria@unach.mx](mailto:longoria@unach.mx).

## **1. Breves referentes teóricos acerca de la calidad.**

### ***Una apreciación histórica de la calidad en las organizaciones.***

Desde antes de la era cristiana, las personas dedicadas a la producción de bienes y servicios tenían conciencia de la importancia de la calidad, así dan cuenta de ello la metrología, las especificaciones, la inspección y la supervisión, la mayoría aún vigentes en las diversas regiones del conocimiento universal.

A partir del siglo XX, se han desarrollado ideas y actividades que generan conceptos correspondientes a la calidad, estos reflejan la orientación que se le ha dado a la calidad. Dentro de los más relevantes están: Administración, Control, Planeación, y Mejoramiento continuo de la calidad; Control estadístico de procesos, Cero defectos, Control total de la calidad; Círculos y Auditoría de la calidad; y Normas ISO.

La aplicación de estos modelos de calidad ha sido en las organizaciones y forman parte de la teoría y práctica de la administración, siendo la calidad uno de los rumbos más relevantes de la administración en la actualidad. Estos modelos han utilizado entre otras herramientas, las siguientes; histograma; lista de verificación; diagrama de Pareto, de dispersión, de flujo, de causa y efecto; gráfica de control, de Gantt; árbol de decisiones, sistema PERT y métodos estadísticos.

Después de la segunda guerra mundial, en 1945, surgieron dos importantes corrientes que han tenido un profundo impacto en la calidad. La primera es la revolución japonesa de la calidad. Los japoneses realizaron acciones que formaban parte de estrategias para revolucionar la calidad de sus productos con el objetivo de colocarlos en mercados internacionales. Dentro de las estrategias más importantes figuran: a) la alta dirección se hace cargo de llevar a cabo los cambios, y b) el personal de todos los niveles reciben preparación en las disciplinas de calidad.

La demanda sobre el producto, la preocupación sobre el medio ambiente, la presión de las organizaciones de consumidores y la conciencia de la importancia de la calidad en el comercio; convergieron en la segunda corriente que se basó en el realce otorgado a la calidad del producto en la mente de los consumidores.

Estas dos importantes corrientes combinadas con otras, generaron un escenario cambiante en las condiciones de los negocios que inciden en el parámetro de la calidad.

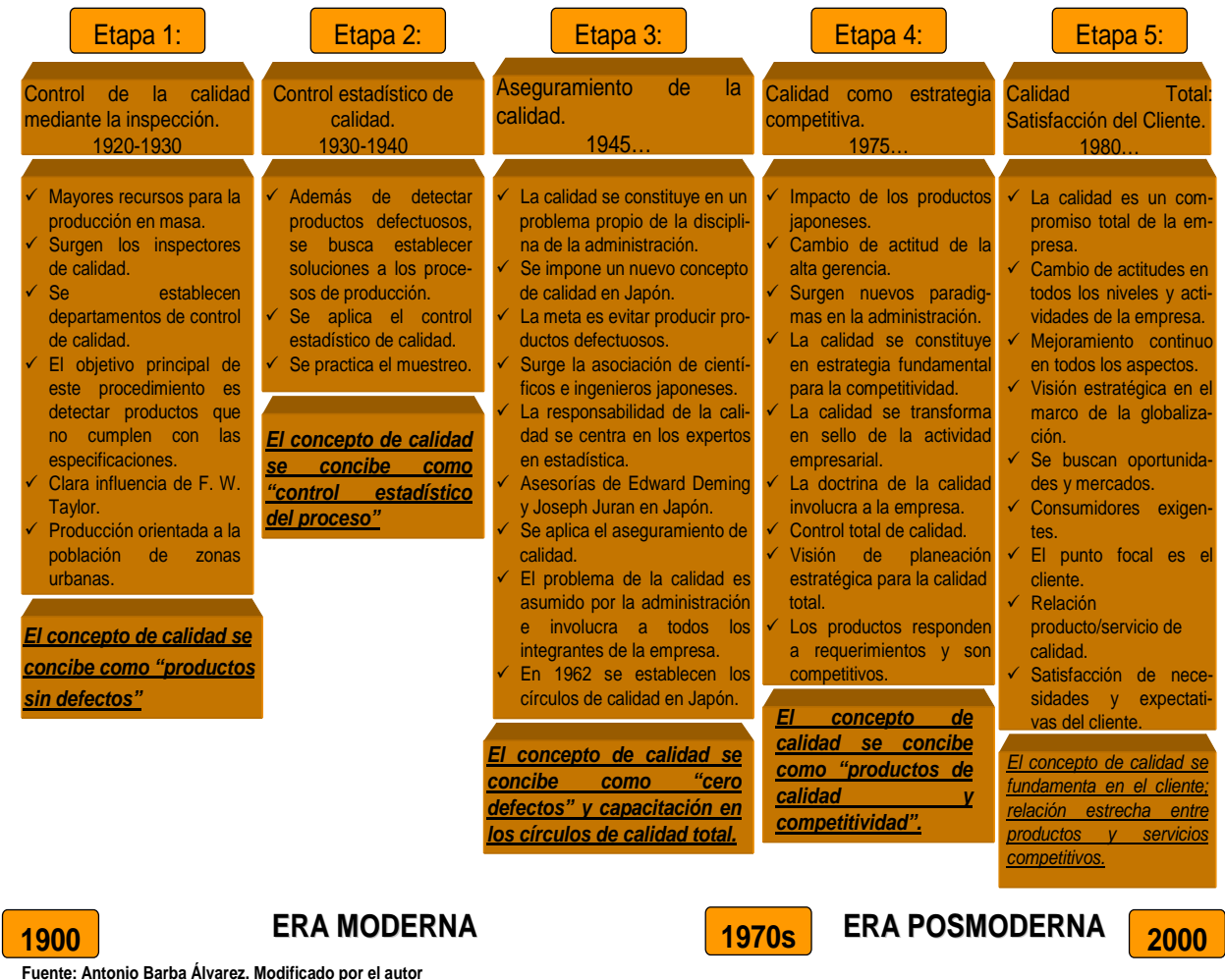
Muchos son los investigadores que han hecho importantes contribuciones a la teoría y práctica de la administración a través de la calidad. Entre ellos destacan Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa, por ser considerados como “gurús en la revolución de la calidad”.

Sus ideas sobre la administración, medición y mejora de la calidad han tenido profundo impacto en múltiples organizaciones en todo el mundo. La calidad, coinciden, es un camino hacia el interior, no hacia el exterior de las personas; lo más importante, en consecuencia, son las personas, sus experiencias y reflexiones, sus inquietudes y sus convicciones acerca de la necesidad de mejorar.

El término calidad se utiliza para hacer válidos en el terreno del trabajo y del comercio, los valores esenciales esperados en un convenio entre dos personas honestas. La complejidad del mundo actual exige métodos y técnicas que permitan el aseguramiento del valor esperado por cada persona en su carácter de consumidor.

La concepción de la calidad en la trayectoria del modernismo al postmodernismo en las teorías de la administración y la organización, se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 5. La concepción de la calidad en la trayectoria del modernismo al postmodernismo.



**La calidad en las organizaciones hospitalaria.**

La calidad es un término polisémico que supone acepciones diferentes, tanto en el tiempo como en función de quien lo utilice y además en modo alguno es absoluto, ya que implica el necesario juicio de valor individual y colectivo y, por tanto, es relativo. La calidad es un elemento estratégico en que se fundamenta la transformación para mejorar los servicios de salud modernos. En las organizaciones hospitalarias supone diversos abordajes dado que entraña significados distintos para pacientes, profesionales de la salud y administrativos.

Los profesionales de la salud tienen habitualmente una perspectiva individual de la calidad en su práctica clínica, su legítima pretensión corresponde a un desempeño profesional correcto. Los pacientes también tienen una perspectiva individual, al plantear que la calidad en los hospitales tiene como atributos la adecuada comunicación interpersonal con los profesionales, a los que se les exige la mejor competencia profesional, al mismo tiempo que desean una apropiada accesibilidad a los servicios médicos. Por su parte la administración de los hospitales es inclinada a la perspectiva comunitaria, exigiendo en la prestación de los servicios médicos un alto rendimiento técnico, que sean satisfactorios para los pacientes y que la consecuencia sea la mejora del nivel de salud de la población.

Donabedian (1984:7) en una exploración inicial de la definición de la calidad, en su concepto unificador de la calidad de la atención médica considera a la calidad como aquella clase de atención que se espera pueda proporcionar al paciente el máximo y más completo bienestar, después de haber tomado en cuenta el balance de las ganancias y pérdidas que derivan del proceso de la atención en todas sus partes. Este concepto es fundamental, agrega, para los valores, ética y tradiciones de las profesiones de la atención a la salud; el propósito es realizar el mayor beneficio que sea posible en cualquier situación dada.

***La calidad en organizaciones hospitalarias en México.***

De acuerdo con información emitida por la Secretaría de Salud, en el año 2004 el sector público de la salud cuenta con 1,047 hospitales, incluyendo a los Institutos Nacionales de Salud y a los Hospitales Federales de Referencia. De estos hospitales, 909 están clasificados como hospitales generales y 138 se clasifican como hospitales de especialidad. El 55 por ciento de los 1,047 hospitales, prestan servicios a la población sin seguridad social, aunque se trata en su gran mayoría de hospitales pequeños con 60 camas o menos.

Las instituciones de atención a la salud a las que pertenecían los 1,047 hospitales públicos, se muestra en la siguiente figura.

**Figura 6. Distribución de hospitales públicos en el año 2004.**

<i>Institución</i>	<i>Hospitales Generales</i>	<i>Hospitales de Especialidad</i>	<i>Total</i>
SSA	435	74	509
IMSS-Oportunidades	69	0	69
IMSS	223	41	264
ISSSTE	95	11	106
PEMEX	15	8	23
SEDENA	39	3	42
SEMAR	33	1	34
<b>Total</b>	<b>909</b>	<b>138</b>	<b>1 047</b>

Fuente: Secretaría de Salud.

El Programa Nacional de Salud 2001–2006, derivado del Plan Nacional de desarrollo 2001–2006, emitido por el gobierno federal, manifiesta que respecto a la calidad en los hospitales en México, el sistema mexicano de salud enfrenta problemas tanto en el componente técnico de la atención, como en el trato al paciente como ser humano integral.

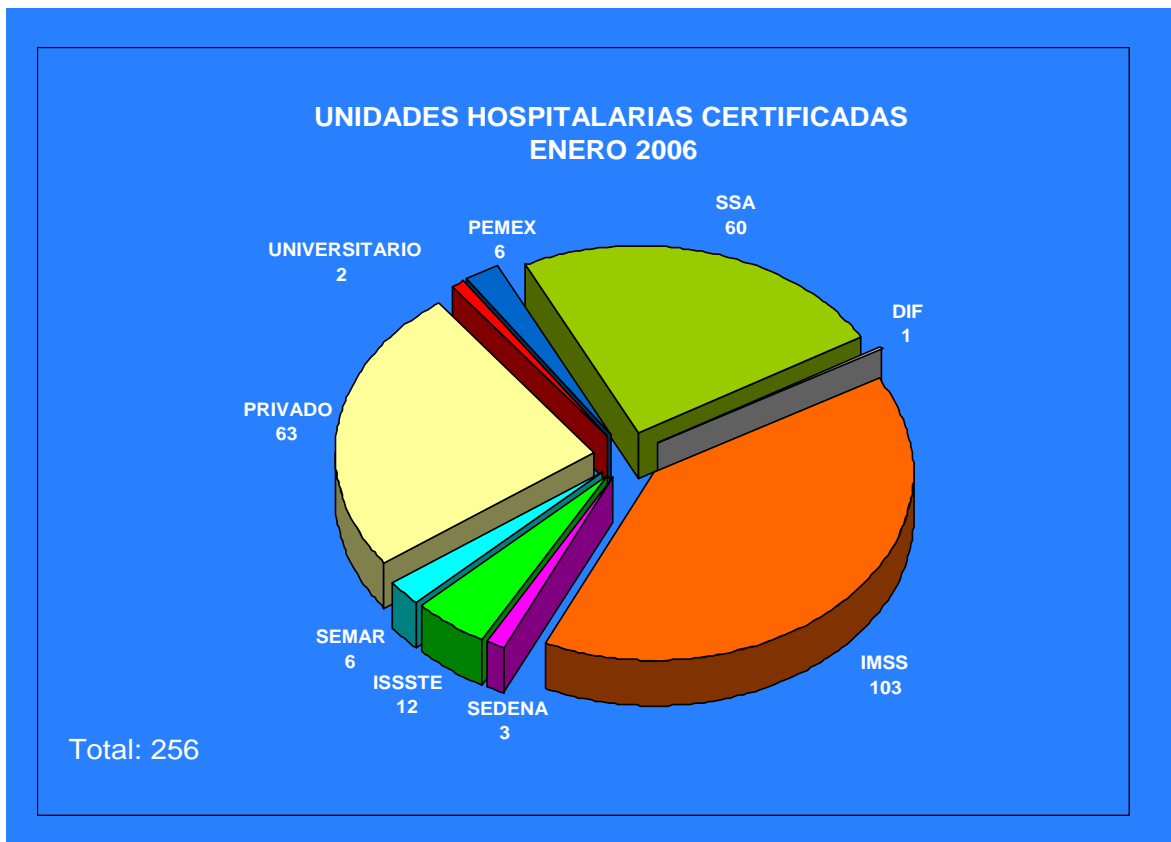
### **La certificación de hospitales.**

Desde 1999, de acuerdo con la estrategia de calidad de la atención, se estableció el Programa Nacional de Certificación, con el fin de garantizar a la población que los servicios que reciben son de calidad y ofrecer a los usuarios los mayores beneficios con los menores riesgos, facultándose al Consejo de Salubridad General, en su carácter de autoridad sanitaria, como el responsable de su coordinación.

El Consejo de Salubridad General, órgano colegiado de carácter institucional, depende directamente del Presidente de la República y lo preside el Secretario de Salud. Representa el foro de análisis y concertación de políticas y decisiones sobre temas sanitarios, idóneo para la certificación de establecimientos de atención médica dada su conformación por los titulares de las instituciones de salud de nuestro país, además de la representación de las academias, colegios y de instituciones de educación superior.

De acuerdo con el Consejo de Salubridad General, a enero de 2006 existían 256 unidades hospitalarias certificadas en nuestro país, integradas de la siguiente forma.

**Figura 7. Unidades hospitalarias certificadas en México en enero de 2006.**



Fuente: Consejo de Salubridad General de México.

### **2. Elementos de la lógica médica y de la lógica administrativa en un Hospital General Regional de segundo nivel, considerando a la calidad como factor de enlace.**

La tarea de localizar una teoría relativa a la lógica médica y a la lógica administrativa, dio como resultado constatar la ausencia de tal teoría. Sin embargo, para efectos del desarrollo de la presente investigación, se considera que la lógica médica y la lógica administrativa responden a procesos diferentes de forma de pensar y actuar de las personas formadas en una u otra región del conocimiento humano.

Existe la posibilidad de encontrar algunos elementos de trabajo en el área de la sociología de las profesiones, la cual estudia la organización social de las actividades de trabajo, la significación subjetiva de las mismas, y las formas de estructuración de los mercados de trabajo; donde el término profesión se identifica en la vida diaria con las más variadas ocupaciones.

La sociología de las profesiones implica tres enfoques:

- definir las características de las profesiones,
- analizar la dicotomía profesional-no profesional, y
- la evolución y funcionamiento de las profesiones.

Para efectos de la presente investigación, se identifican las siguientes dimensiones que consideramos están presentes en todas las profesiones:

- Valores,
- Comportamiento,
- Comunicación,
- Normatividad y
- Profesión Médica y Profesión Administrativa.

A continuación se presentan algunos conceptos que incluyen las referidas dimensiones.

### **1) Los valores.**

Los valores expresan la esencia del hombre y contribuyen a su desarrollo haciéndola trascender con la realización de éstos como la libertad, igualdad, justicia y muchos más. Son los valores positivos los que reflejan el deseo del bien de la humanidad; mientras que los valores negativos, han contribuido a todas las formas de deshumanización que, por ser el hombre libre, son posibilidades del hombre.

#### **a) en el campo médico**

Frecuentemente en diversos lugares se plantean comentarios en relación al aborto, la eutanasia, la esterilización, los trasplantes de órganos, la inseminación artificial, la genética, la angustia, el dolor y el sufrimiento humano. Cada persona expresa su opinión de manera diferente en razón de sus valores y no de procesos racionales, aún cuando en ocasiones se utilice la ciencia para buscar la prueba o la afirmación de lo que se expresa.

De acuerdo con Cordera y Bobenrieth (1983:34), los valores constantemente están en la práctica médica, siendo los esenciales, el de mantener la vida y el restaurar la salud.

En la práctica médica existen valores que se pueden considerar como secundarios como es el caso del reconocimiento social del médico y la utilización de la tecnología.

El médico como ser humano, busca el reconocimiento social de su trabajo y trata de encontrar mejores caminos para el ejercicio de su práctica profesional, una de las formas que ha habido es el aumento de conocimientos que se asocian a la necesidad de desarrollar habilidades más específicas y lograr destrezas con un alto grado de precisión y ello ha dado como efecto la especialización.

#### **b) en el área administrativa**

En la acelerada dinámica administrativa de las organizaciones, los administradores deben aplicar los valores morales de honestidad, responsabilidad, lealtad, integridad, entre otros. Además deben poseer habilidades que son valores que en la práctica administrativa contribuyen al logro de los propósitos de la organización (Certo 1993:575-577). Entre algunos valores centrales de los administradores encontramos la habilidad en diferentes facetas.

*El valor de la habilidad de la coordinación*, que consiste en la capacidad de relacionar los componentes de la organización de manera tal que mediante la eficacia de estos se incremente la productividad organizacional.



*El valor de la habilidad sistémica*, orientado a la capacidad de visualizar y administrar una empresa o cualquier otra organización como un grupo de componentes que trabajan conjuntamente y funcionan como un todo para alcanzar algún objetivo.

*El valor de la habilidad funcional*, desarrollado en ejercicio de la capacidad de aplicar en forma apropiada los conceptos de planeación, organización, influencia y control en la operación de un sistema administrativo.

*El valor de la habilidad de análisis situacional*. Es deseable que los administradores posean habilidad de análisis situacional.

## **2) El Comportamiento.**

El comportamiento humano, de acuerdo con Krieger (2001:59), es la resultante de una serie de factores psicológicos (de personalidad individual) y no psicológicos, tales como los factores biológicos (herencia), antropológicos (conformación histórica), sociológicos (interacción grupal), económicos (relaciones de producción) y políticos (sistema de poder y dominación).

Estos factores interactúan, manteniendo una dinámica responsable por la formación, desarrollo y cambios en el comportamiento del hombre, el cual se encuentra influido por las variables dinamizadas por el sistema social y su conducta es el resultado de esa influencia, por naturaleza continuamente cambiante.

### **a) en el campo médico**

De acuerdo con la Facultad de Medicina de la UNAM, las siguientes constituyen algunas formas básicas de comportamiento del cuerpo médico de las organizaciones hospitalarias.

- *Relación medico-paciente*. Los objetivos primarios de los médicos son: aliviar el sufrimiento, prevenir una muerte prematura, y mejorar la salud de sus pacientes manteniendo la dignidad de los mismos. El comportamiento ético hacia los pacientes promueve e impulsa en gran medida estas metas y fortalece la relación médico-paciente.

- *Inicio y conclusión de la relación medico-paciente*. Una persona es libre de buscar al médico de su preferencia, siempre y cuando no pertenezca a un sistema cerrado de atención médica.

- *Las percepciones económicas de los médicos*. Los honorarios, el costo general del tratamiento, la forma de pago y la incapacidad para pagar, son puntos que deben ser aclarados mutuamente al inicio de la relación médico-paciente.

- *Secreto profesional*. Los médicos están obligados a respetar el derecho de los enfermos a la confidencialidad de su expediente.

- *Recomendaciones en caso de enfermedad grave*. Los médicos deben informar verazmente a su paciente o al responsable familiar sobre el padecimiento médico, como una parte integral de su atención profesional.

- *Autorización de procedimientos y tratamientos*. Los médicos deben respetar el derecho de sus pacientes de conocer y aprobar su tratamiento, la obtención de la autorización para un procedimiento consiste en explicar a los pacientes la naturaleza de su enfermedad, así como las posibles consecuencias, los posibles riesgos y beneficios del procedimiento propuesto.

- *Asesorías entre médicos*. No puede esperarse que los médicos sean competentes en todas las áreas de la medicina, por lo tanto, tienen el derecho de solicitar asesoría en la atención de sus pacientes cuando así sea necesario.

- *La relación entre médicos*. Los médicos al ingresar a la profesión, comparten con todos los demás médicos su compromiso para la atención de los enfermos. Esta tradicional unión entre los médicos constituye una poderosa herramienta al servicio de los pacientes y nunca debe ser utilizada para beneficio personal.

- *Enseñanza*. Implica la responsabilidad de compartir el conocimiento y la información, incluye el comunicar los resultados de sus observaciones e investigaciones y la de sus colegas, a estudiantes y a otros médicos.

***b) en el campo administrativo***

La naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. De acuerdo con Davis y Newstrom (2001:7), la inmensa variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera la organización.

Simón (1982: XXI-XXII), en un análisis de la relación entre el comportamiento racional y la administración, afirma que por una parte los economistas, atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente.

Afirma que el hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan. Se da siempre perfecta cuenta de lo que son estas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores; los cálculos de probabilidad no le asustan ni encierran misterios para él.

Por otro lado, manifiesta que las tendencias de la psicología social que siguen las huellas de Freud tratan de reducir todo conocimiento a afecto. Así demostramos que las monedas parecen mayores a los niños pobres que a los ricos; las presiones de un grupo social pueden persuadir a un hombre de que vea manchas donde no existen; el proceso de solución de los problemas del grupo implica la acumulación y descarga de tensiones.

***3) La comunicación.***

La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas mediante la cual se relacionan consigo mismas y con su ambiente. Su importancia radica en que comunicarse es ante todo abrirse a los demás; el hombre no es un ser aislado, necesita establecer contacto con sus congéneres, para expresar entre otros, necesidades, afectos, e ideas. Esto requiere de un código común, medio por el cual se pone en contacto, y funge como el canal para la transmisión de lo más profundo de la persona, “sus pensamientos”.

***a) en el campo médico (la comunicación clínica).***

Dentro de las organizaciones hospitalarias, la comunicación es necesaria para una amplia gama de propósitos. Se requiere un flujo de comunicación constante básicamente para tres áreas generales: para un seguimiento clínico o un tratamiento, incluyendo la supervisión y la revisión de varias intervenciones de tratamiento y transmisión de antecedentes e instrucciones a quienes tratan a los pacientes; para la realización de investigación clínica; y para la administración, en la que se incluye información para la planeación y el control de las adquisiciones así como uso de los recursos del hospital y la evaluación de su eficiencia y desempeño (Attkisson 2002:188).

Si el fundamento genérico de la medicina es que un hombre preste ayuda a las carencias del otro, es por lo tanto necesario ver a la medicina como una interrelación entre el médico y el paciente. Al médico esa relación le confiere un principio, una finalidad aunada a una vocación de servicio, que le permite ayudar así al hombre en su totalidad para que pueda adquirir una calidad de vida y la restitución de su salud integral (Tena y Hernández 2005:205).

Entre los principales objetivos de la comunicación medico-paciente existen:

- establecer un vínculo emocional adecuado con el paciente,
- obtener la información necesaria para llegar a un diagnóstico, y
- realizar en conjunto con el paciente el plan de manejo y tratamiento de su patología.

La comunicación clínica implica una interacción en donde escuchar, ser escuchado y entenderse mutuamente, adquiere gran relevancia para conseguir los objetivos que supone la relación médico-paciente. Por ello, en este contexto la comunicación tiene que ser clara y abierta. Por lo que, el médico debe contar con un amplio conocimiento del ser humano.

En este proceso los mensajes se emiten bajo dos modalidades: verbal y paraverbal. Los aspectos verbales de la comunicación son el discurso mismo. Así se encuentra estructurada la

descripción de los síntomas de las enfermedades en un discurso. Por otro lado, la conducta paraverbal que acompaña al individuo en todo momento, consta de: mirada, inflexión en la voz, expresión facial, sonrisa, postura corporal, gestos, distancia, contacto físico y apariencia personal.

En este contexto los intercambios verbales están vinculados al proceso salud-enfermedad a través de la descripción de los síntomas, expresión de dudas, preocupaciones y fantasías del paciente y por el interrogatorio, indicación y orientación, por parte del médico. Éste, es quien ayuda al paciente a llevar a cabo una adecuada descripción del problema, desde el inicio hasta su estado actual.

A través del diálogo, el médico exhibe sus habilidades comunicativas en la forma de preguntar, el modo en que da sus indicaciones previendo reacciones secundarias, explica posibles causas y pronósticos, y a través de su estilo personal para orientar al paciente.

El discurso del médico debe adecuarse a los recursos intelectuales y al nivel social, económico y cultural del paciente para lograr la comprensión cabal del mensaje.

Estos aspectos pueden identificarse en los antecedentes no patológicos de la historia clínica y a través del análisis del contenido de las preguntas que éste formula, las preocupaciones que expresa, la descripción de los malestares y los supuestos respecto a la enfermedad.

El trato personal y cálido en la comunicación verbal clínica tiene una especial importancia, por lo cual, elementos aparentemente sencillos pueden establecer la diferencia en la calidad de la atención, por citar un ejemplo, llamar al paciente por su nombre o acompañar el interrogatorio de genuino interés humano.

En este sentido, el uso de palabras cariñosas en lugar del nombre del paciente ha sido práctica común tanto en ámbitos institucionales como privados; sin embargo, a través del tiempo se han convertido en cartabones, que evidentemente no caben en la comunicación médica.

#### ***b) en el área administrativa (la comunicación en las organizaciones).***

El entendimiento de la comunicación en una organización requiere reconocer la existencia de varias formas de comunicación y de medios para lograrla. Estas formas pueden variar desde la transmisión de la información a un solo individuo y de la comunicación entre individuos, hasta los sistemas más complejos que mantienen unidos a los miembros de la organización y proporcionan los medios por los cuales se relacionan una con otra parte de la organización y con otras organizaciones. Sin embargo, la comunicación efectiva depende principalmente de crear entendimiento entre los individuos en cada una de las áreas de la estructura organizacional.

La comunicación es un factor fundamental que determina con cuánta eficiencia logra el personal trabajar en equipo y con qué habilidad coordina sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de la organización. En síntesis, existe una estrecha relación entre eficiencia – eficacia y comunicación. Los empleados suelen trabajar de manera adecuada y con mayor entusiasmo cuando están familiarizados con las metas que ellos mismos deben alcanzar en su labor, al igual que con las metas del grupo de trabajo y de la organización en general.

Es preciso que en toda organización haya un sistema de comunicación bien definido que contribuya a generar la identificación y la lealtad por parte del individuo. El factor imprescindible de todo sistema de comunicación exitoso es el compromiso en los niveles superiores de las organizaciones.

#### ***4) Normatividad.***

La normatividad es considerada como el conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad; entendiéndola como la guía a la cual se deben ajustar las conductas, así como las actividades de una unidad o de toda la organización. Según Kohler (1998:441), toda vez que las normas son hechas por las personas, se basan en los esfuerzos para satisfacer las

necesidades inmediatas y algunas veces para justificar o congelar prácticas alcanzables, pueden tener su origen en diferentes campos de interés y estar, por tanto, en conflicto. Para conservarse al día en un mundo cambiante, las normas frecuentemente abren camino a nuevas normas.

***a) en el campo médico***

La Secretaría de Salud es quien establece las disposiciones normativas que deben observarse en el ejercicio médico, y se encuentran establecidas en la Ley General de Salud y sus reglamentos, de los cuales en relación con el ejercicio médico, se mencionan el de materia de la prestación de servicios de atención médica, el de investigación, el de control sanitario de la publicidad y el actual Reglamento de Insumos para la Salud.

- *Documentos Médicos.* Se considera como documento médico cualquier registro escrito que realiza el profesional de la medicina en el ejercicio de su trabajo. Éstos son de capital importancia puesto que en ellos se hacen constar hechos y actos relativos a la atención médica prestada a una persona determinada.

Los documentos médicos son variados y cumplen distintas funciones, pero una de las más importantes es que en cuestión de una controversia relacionada con la práctica médica se convierten en un medio de prueba escrita que adquiere una calidad decisiva en la resolución de la misma. Por lo tanto se debe ser muy cuidadoso y vigilar el llenado adecuado de los documentos para demostrar la legalidad de los actos realizados. De acuerdo con Dobler (2002:33-35) el expediente clínico, las autorizaciones y el consentimiento informado, son documentos médicos de la mayor relevancia.

***b) en el área administrativa.***

En las organizaciones las normas establecidas están escritas en manuales administrativos, en ellos se proyecta la forma en que se encuentran organizadas para el desarrollo de su operación, y sirven de guía autorizada al personal en su desempeño laboral.

Los manuales administrativos se definen como instrumentos técnico-administrativos para consulta permanente, que contienen información ordenada, expresada con fines normativos y referenciales para su óptima utilización, y describen la organización de la entidad y el trabajo que en ella se realiza.

La aplicación eficaz del método depende de su conocimiento por lo que con el fin de realizar con eficiencia las actividades administrativas, así como las operativas, y debido a que los métodos administrativos requieren de mucha atención por la gran cantidad de detalles que contienen; De la Rosa y Hernández (1991:111-114) afirman que es necesario contar con manuales de consulta permanente dirigidos al personal de la organización, con información detallada y actualizada acerca de antecedentes, objetivos, políticas, organización, procedimientos y toda la información necesaria para el adecuado cumplimiento de las responsabilidades.

***5) La Profesión.***

Desde el punto de vista de Hasenfeld (1990:185) la profesión es una ocupación organizada, que logra el derecho exclusivo para realizar un tipo particular de trabajo, el control de la capacitación y su acceso a ella, y el control al derecho de evaluar la forma de ejecución del trabajo.

***a) en el campo médico***

El ejercicio profesional médico en México está regido por el Estado; sin embargo, existe plena libertad para ejercer como médico cuando se cumplen algunos requisitos que el propio Estado establece. El trabajo médico es un trabajo individual, su función es el trato directo con el paciente, esta relación incluye dos aspectos básicos el primero de ellos relacionado con la salud fisiológica del paciente y el segundo de los mismos relacionado con la parte psicológica con la comprensión del padecimiento y la forma en que afecta al paciente, esta última perfectamente compatible con el trato y el respeto hacia los pacientes.

En lo referente a la salud fisiológica se debe comprender que existen dos factores que inciden en el éxito del tratamiento, el conocimiento del médico para solucionar el problema de salud y el segundo la colaboración del paciente para seguir las recomendaciones del médico.

La responsabilidad del médico es directa e individual con el paciente, no está formado para trabajar en función institucional, por ello rara vez toma partido en el desarrollo de la organización donde labora, lo cual se agudiza si consideramos que dada la situación de la mayoría de países latinoamericanos, los médicos se ven obligados a laborar en diversos lugares, dificultando la identificación del mismo con la organización.

Los médicos son la figura principal de las instituciones de salud, son los prestadores directos de servicio a los pacientes, además, son los principales promotores de su fidelidad para con la organización, de ellos depende el prestigio del hospital. Las expectativas personales de los médicos se basan en dos aspectos: la actualización profesional y la retribución económica, en la mayoría de los casos no necesitan satisfacer necesidades básicas, si no de reconocimiento en el medio donde se desenvuelven, siendo motivo de mayor demanda de la población.

#### ***b) en el área administrativa.***

Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan a las personas realizar sus mejores aportaciones a los objetivos organizacionales.

En sus estudios Katz (1955:33-42) identificó que las siguientes habilidades contribuyen a un mejor desempeño que redundan en el logro de los objetivos en la práctica administrativa.

- *La habilidad técnica.* Es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.

- *La habilidad humana.* Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

- *La habilidad de conceptualización.* Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

- *La habilidad de diseño.* Es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces, y especialmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Los administrativos se caracterizan porque sus labores son base de funcionamiento de las organizaciones, en ellos recae el manejo organizacional, la visión global de la organización, su dedicación es exclusiva y directa, dentro de este grupo de profesionistas, están los que desarrollan labores estratégicas de planeación, organización, dirección y control, y los que realizan labores operativas.

### **3. Análisis de los conceptos y temas de estudio.**

El análisis de la información obtenida mediante la observación y las entrevistas, se realiza por tema de estudio y se lleva a cabo por cada uno de los grupos identificados: médicos –incluyen a las enfermeras–, administrativos y pacientes.

A continuación se especifican las principales percepciones derivadas de la observación y los conceptos de los entrevistados.

#### ***1) Valores.***

La información obtenida sobre este tema mediante la observación, refleja que los conocimientos profesionales de los médicos contribuyen al logro de los valores profesionales y organizacionales, sin embargo en algunos casos se ve limitado el alcance de estos valores por la carencia de equipo, instrumentos e insumos. Respecto al tema de valores, la información obtenida a través de las entrevistas permitió hacer la siguiente clasificación:

**a) Principales.**

Los médicos y las enfermeras manifiestan que dentro de sus principales valores se encuentran:

- preservar la vida y restablecer la salud de los pacientes;
- evitar el sufrimiento a los pacientes, y
- procurar una mejor calidad de vida a los pacientes.

El personal administrativo considera que dentro de sus principales valores figuran:

- coordinar los elementos de la organización,
- trabajar en equipo con los demás miembros del hospital, y
- potenciar los resultados numéricos del hospital.

**b) Inculcados y practicados.**

Los médicos y las enfermeras expresan que los valores que les inculcaron y los que ponen en práctica diariamente son:

- el respeto a los pacientes, su individualidad, su economía y a su religión; y
- el tratar con dignidad, sencillez y paciencia a los pacientes.

Al respecto el personal administrativo manifiesta como valores inculcados y practican cotidianamente en el hospital son:

- la ética profesional,
- el sentido de servicio,
- la responsabilidad, y
- la honestidad.

**c) Organizacionales del hospital.**

Los médicos y las enfermeras consideran que los valores organizacionales del hospital son:

- brindar atención médica de calidad y calidez, y
- trato digno a los pacientes.

El área administrativa considera que los valores organizacionales del hospital son:

- integridad personal y
- proporcionar un servicio que ayude a mejorar la atención de los pacientes.

**d) Atención médica y los valores organizacionales.**

Existe congruencia entre la atención médica y los valores organizacionales, afirman los médicos y las enfermeras porque existen pocos casos de mortalidad materna, y se atienden a pacientes de elevado nivel económico.

Sin embargo, en forma paralela, los mismos médicos y enfermeras consideran que la congruencia entre la atención médica y los valores organizacionales, es parcial por la insuficiente atención interdisciplinaria; por la escasa comunicación entre médicos y pacientes; y por la limitada calidad en los cuidados de los pacientes, debido a la carencia de equipo, instrumentos e insumos.

Por su parte el personal administrativo considera que la atención médica en el hospital es parcialmente congruente con los valores organizacionales debido a la insuficiencia de equipo, instrumentos e insumos.

**e) Factores que influyen en el logro de los valores.**

De acuerdo con los médicos y las enfermeras, los factores que favorecen el logro de los valores son los siguientes:

- el dialogo con los demás porque disminuye el estrés,
- la actitud de servicio, y
- el gusto por la profesión.

Por otro lado afirman que los factores que limitan el logro de los valores, son:

- la falta de camas, de equipo, de instrumentos e insumos;
- la falta de identificación de algunos médicos con los pacientes, y
- la estandarización del tiempo y del uso del equipo, instrumentos e insumos.

Según el personal administrativo, los factores que favorecen el logro de los valores son:

- diferenciar lo prioritario y lo no prioritario (opinión de un médico-administrativo);
- el interés por mejoramiento del hospital (opinión de un médico-administrativo); y
- el cumplir con las responsabilidades laborales.

Por otro lado afirman que los factores que limitan el logro de los valores, son:

- la falta de tiempo para atender todos los asuntos,
- la ausencia de coordinación laboral entre todo el personal, y
- la insuficiencia presupuestal.

## 2) *Comportamiento.*

Para efectos del presente estudio, se entiende por *lógica médica* y *lógica administrativa* la forma de pensar y la forma de actuar –concebida como el comportamiento expresado mediante las actitudes– de los practicantes de estas profesiones.

La información obtenida a través de la observación sobre el tema de comportamiento, consistió en observar las actitudes de médicos que realizaban acciones como abastecimiento de insumos a utilizar en la atención de los pacientes, recibir indicaciones sobre actividades a realizar, proporcionar información al jefe del servicio, solicitud de permiso para no asistir a sus labores determinado tiempo, proporcionar información a expacientes o a familiares de pacientes que la requieren en la oficina de la jefatura del servicio médico correspondiente.

Las actitudes observadas de los médicos manifiestan que este personal actúa con autosuficiencia en el desempeño de sus labores. Generalmente actúan con respeto hacia el jefe del servicio –existen algunos médicos que actúan de manera descortés. En el trato a los pacientes, expacientes o familiares de estos, los médicos generalmente adoptan una actitud de autoridad.

Este comportamiento obedece, según uno de los médicos entrevistados, a que los usuarios del servicio médico vienen predispuestos a exigir la atención inmediata y respuesta positiva a sus padecimientos, y se ha incrementado debido a la difusión del gobierno en el sentido que el sistema de salud del Estado satisface todas las necesidades de atención de la ciudadanía.

Respecto a las actitudes de los pacientes, expacientes o familiares, se pueden apreciar dos tipos: quienes actúan de forma sumisa y quienes actúan de manera exigente con el personal del hospital. Esta actitud, considera el investigador, probablemente obedezca al tiempo de espera para ser atendidos por el personal administrativo de apoyo a los jefes de servicio –en ocasiones hasta cuatro horas–, aún estando el personal administrativo en la oficina del servicio en cuestión.

La información obtenida a través de las entrevistas a profundidad a 18 empleados del hospital, entre ellos médicos, enfermeras y personal administrativo, además de algunos pacientes, respecto a la dimensión de comportamiento, se caracteriza por una gran amplitud y riqueza conceptual permitió hacer la siguiente clasificación.

### **a) *Características y elementos de las formas de pensar y actuar.***

Los médicos y enfermeras consideran que las características de su forma de pensar y actuar son:

- se sienten como Dios porque ejercen poder sobre la vida y la muerte;
- proceden en beneficio de los pacientes; y
- se creen superiores a los demás profesionistas.

Por su parte el personal administrativo considera que las características de su forma de pensar y de actuar son:

- su comportamiento se basa en la normatividad administrativa, y
- apearse al presupuesto autorizado.

El personal médico y de enfermería considera que los elementos que integran su forma de pensar y de actuar, son:

- la atención médica integral,
- la capacidad de decidir quien vive y quien no,

- el agotamiento mental por sobresaturación de pacientes,
- el trabajar con el dolor, emociones y sentimientos de los pacientes, y
- el tiempo perentorio en la atención médica.

El personal administrativo asegura que los elementos que integran su forma de pensar y de actuar son:

- el control del presupuesto.
- la vigilancia de la productividad de los médicos, y
- el registro de la calidad de la atención brindada por los médicos.

**b) Importancia de la coexistencia de las formas de pensar y actuar y la relación entre ambas.**

En este apartado, los médicos y las enfermeras consideran que es importante la coexistencia de las formas de pensar y de actuar de los médicos y de los administrativos porque:

- existe la mutua interdependencia,
- los médicos no saben administración y los administrativos no saben medicina.

El personal administrativo considera importante la coexistencia de las formas de pensar y de actuar de ambos tipos de profesionistas en el hospital porque:

- los administrativos proveen a los médicos de los instrumentos e insumos, y
- los médicos atienden a los pacientes, razón de ser del hospital.

Con respecto la relación entre las dos formas de pensar y actuar, los médicos consideran que las características son:

- armoniosa y conflictiva relación en algunos casos,
- escasa comunicación entre médicos y administrativos,
- la prioridad de los médicos son los pacientes, mientras que para el personal administrativo es la satisfacción de los mandos superiores.

Al respecto los administrativos afirman que las características de la relación entre las dos formas de pensar, son:

- antagónica con los médicos y las enfermeras, y
- los médicos exigen a los administrativos la resolución de sus problemas laborales cuando ya han agotado sus derechos.

Los elementos en común de ambas formas de pensar y de actuar, según los médicos y las enfermeras son:

- trabajar conjuntamente para atender a los pacientes,
- no existen tales, los médicos trabajan con personas y los administrativos con papeles, y
- cada quien trabaja por separado para su área.

Por su parte, el personal administrativo manifiesta como único elemento en común trabajar para la atención a los pacientes.

**c) Factores de las formas de pensar y actuar que influyen en la realización de las funciones, su origen y las relaciones interpersonales en el hospital.**

En este sentido los médicos y las enfermeras afirman que los factores que favorecen la realización de sus funciones son:

- el pleno cumplimiento de las funciones médicas, y
- la capacidad profesional para proporcionar una atención de calidad.

Asimismo, para este grupo de profesionistas, la falta de coordinación laboral entre médicos y administrativos, es uno de los factores que limitan la realización de sus funciones.

Por su parte, el personal administrativo identifica como uno de los factores que favorece la realización de sus funciones administrativas a la responsabilidad en la ejecución de las mismas. Los factores que limitan la realización adecuada de las labores, de acuerdo con el personal administrativo son:

- la falta de coordinación laboral entre médicos y administrativos, y
- la falta de comprensión de su labor por parte de los médicos.



Con respecto al origen de los factores que influyen en la realización de las funciones, los médicos y enfermeras consideran que emanan de:

- la formación personal y profesional de médicos y de las enfermeras,
- la sobresaturación de pacientes, y
- el insuficiente presupuesto asignado al hospital.

Los factores que influyen en la realización de sus funciones, de acuerdo con el personal administrativo, emanan de:

- la ausencia de coordinación laboral entre médicos y administrativos, y
- la rotación de personal administrativo.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores del hospital son clasificadas por los médicos y las enfermeras de la siguiente forma:

- de convivencia y respeto al interior de los grupos informales creados en el hospital,
- de desacuerdos por la multidisciplinariedad en el hospital, y
- difíciles entre los grupos informales por la diferencia de los intereses de grupo.

En opinión del personal administrativo, las relaciones interpersonales entre todo el personal del hospital son regulares por la formación profesional de cada trabajador.

### **3) Comunicación.**

Durante el período de seis meses en que se llevó a cabo la observación, el investigador pudo advertir que el tipo de comunicación más utilizada en los servicios médicos es la verbal, tanto para cuestiones formales e informales.

La comunicación escrita básicamente se utiliza para registros en el expediente clínico, registros en documentos médicos y trámites ante las áreas administrativas.

En los siguientes párrafos se relata la información obtenida mediante las entrevistas a profundidad a la muestra, clasificándola por su forma y características.

#### **a) Formas y características de comunicación.**

De acuerdo con los médicos, las enfermeras y los administrativos, la comunicación de mayor práctica en sus labores profesionales en el hospital es de tipo escrita y verbal. A continuación se presentan las características de cada una de ellas.

Las características de la comunicación escrita, según los médicos y enfermeras, son:

- de respuesta lenta,
- se utiliza para solicitudes y quejas, y
- se utiliza con mayor frecuencia en la relación con los administrativos.

Las características de la información verbal en opinión de los médicos y enfermeras son:

- de respuesta inmediata,
- explícita y eficiente,
- la más utilizada entre médicos.

De acuerdo con el personal administrativo, la característica más preponderante de la comunicación escrita es su utilidad en los trámites oficiales, mientras que para la comunicación verbal es su utilidad en trámites urgentes.

### **4) Normatividad.**

La observación realizada sobre este tema en los servicios médicos asignados, permitió identificar que el personal médico y de enfermería están regulados por la normatividad médica –protocolos para el manejo de pacientes– y por la normatividad administrativa –manuales administrativos y circulares–. En cambio, el personal administrativo únicamente está sujeto a la normatividad administrativa.

Existe coincidencia entre médicos, enfermeras y administrativos en considerar que dentro de las características de la normatividad médica sobresale su enfoque a la atención y cuidado de los pacientes; la normatividad administrativa, por su parte, esta orientada a establecer controles.

#### **5) Profesión.**

La observación efectuada sobre este tema, arrojó información que permite prestar atención a la marcada delimitación reinante entre los diversos grupos de especialistas del hospital.

El investigador tuvo oportunidad de identificar la existencia informal de una jerarquía entre las diversas especialidades, situando a la cirugía en el nivel más elevado y a la dermatología en el nivel menor. En opinión de uno de los médicos entrevistados, un médico tiene más jerarquía mientras su intervención quirúrgica en el cuerpo humano sea para atender cuestiones más delicadas. En consecuencia, dentro de las subespecialidades existe también una jerarquía.

La información obtenida de la aplicación de las entrevistas a profundidad en relación con la dimensión profesión, se clasificó de la manera siguiente.

##### **a) Principales objetivos de la profesión.**

En opinión de los médicos y las enfermeras, los principales propósitos de su profesión son:

- aplicar los conocimientos en beneficio de la vida y la salud de los pacientes, y
- procurar la reincorporación de los pacientes a su sistema de vida.

El propósito principal de su profesión, asegura el personal administrativo, es aplicar los conocimientos en beneficio del hospital.

##### **b) Características de la profesión.**

Dentro de las características de su profesión, afirman los médicos y las enfermeras, están:

- ser la profesión más humana,
- tener fe en un ser supremo.

Dentro de las características de su profesión, asegura el personal administrativo, figuran:

- la sensibilidad para detectar problemas en los sistemas de trabajo, y
- aplicar controles para vigilar el adecuado uso de los recursos.

#### **4. Análisis de los efectos de los temas de estudio en la calidad del servicio del hospital.**

Analizadas cada una de las variables o dimensiones básicas de la investigación en las secciones anteriores, a saber: valores, comportamiento, comunicación, normatividad y profesión, desde los diferentes puntos de vista de los actores observados y entrevistados, se procede a examinar los efectos de las mencionadas variables en la calidad del servicio que proporciona el hospital a los usuarios, desde la perspectiva de los propios grupos de profesionistas entrevistados y a partir de las expectativas de los pacientes.

##### **a) Punto de vista del personal del hospital.**

La información obtenida de los grupos de profesionistas mediante las entrevistas a profundidad, permitió analizarla teniendo en cuenta los siguientes elementos:

##### **- El equipo, instrumentos e insumos garantizan resultados favorables.**

De acuerdo con algunos médicos y enfermeras, el equipo, los instrumentos e insumos utilizados en la atención médica, garantizan resultados favorables para la vida y la salud de los pacientes, al menos en el área de neonatología, donde se tiene el mejor equipo e instrumental. En opinión de otros profesionistas, la garantía de resultados es parcial debido al deterioro y obsolescencia del equipo e instrumental en las demás áreas médicas. Además, el equipo, instrumentos e insumos son insuficientes para atender la amplia demanda.

A juicio del personal administrativo, el equipo, los instrumentos e insumos garantizan parcialmente los resultados a causa de la insuficiencia y deterioro de los mismos.

**- La eficacia del sistema de comunicación.**

A decir de los médicos y enfermeras, la escasa comunicación multidisciplinaria, origina, entre otras cosas, una comunicación insuficiente entre el personal, limita la comunicación médico-paciente, numerosas quejas sobre la falta de comunicación de los médicos con los pacientes.

De acuerdo con el personal administrativo, el sistema de comunicación del hospital es poco eficaz, a causa de la limitada comunicación entre médicos y administrativos.

**- Percepción de los procesos para la acreditación.**

Los médicos perciben los procesos realizados para la acreditación del hospital como orientados a atender a los pacientes con mayor responsabilidad y con más conocimientos profesionales, el beneficio de la acreditación es político, por lo tanto el único beneficiado es el gobierno, y se priorizó el proceso de acreditación, relegando la atención a los pacientes.

A juicio del personal administrativo, los procesos para la acreditación del hospital están orientados a una mayor organización de las funciones de los médicos y administrativos, y abre la posibilidad de más mantenimiento y limpieza del hospital.

**- Percepción de la satisfacción de los pacientes con la atención recibida.**

A criterio del personal médico y de enfermería, los pacientes egresan del hospital satisfechos, a juzgar por las muestras de agradecimiento y la atención proporcionada a pacientes de nivel económico elevado.

Asimismo, consideran que los pacientes egresan insatisfechos con la atención recibida a causa de la actitud incorrecta de algunos médicos; se difieren sus cirugías; no son atendidos con la alta tecnología difundida por el gobierno; la insuficiencia de espacio, equipo, instrumentos e insumos; la evolución de su enfermedad no permitió resolverla totalmente, la recuperación de su salud es paulatina, y sus patologías no permitieron un egreso satisfactorio.

En opinión del personal administrativo, los pacientes salen insatisfechos con la atención recibida originada por la escasa comunicación del médico con el paciente, el trato impropio de algunos médicos a sus pacientes, y las carencias que tiene el hospital.

**Factores que influyen en el punto de vista del personal del hospital.**

La apreciación del investigador respecto a la forma de pensar y de actuar del personal médico y del personal administrativo, consiste en que:

*El personal médico.*

- Básicamente sustenta su forma de pensar y de actuar en el hecho de que la sociedad le considera que tiene los conocimientos profesionales para influir de manera determinante en la salud y en consecuencia en la vida de los pacientes.
- Su forma de pensar y de actuar es totalmente independiente, ya que en los médicos los pacientes depositan toda su confianza, puesto que consideran que los médicos poseen los conocimientos para restablecerle la salud.
- La actitud de superioridad del personal médico respecto a los pacientes y la actitud de aceptación de esta actitud por parte de los pacientes, están influidas por la posesión de los conocimientos profesionales de los médicos y la posesión de sufrimiento por parte de los pacientes.
- Uno de los factores que influyen en la forma de pensar y de actuar del personal médico, es el hecho de estar sujetos a una serie de reglamentaciones administrativas que limitan la libertad de su ejercicio profesional.

*El personal administrativo.*

- De manera fundamental, sustenta su forma de pensar y de actuar en la reglamentación administrativa que regula su desempeño laboral, y que conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.

- Uno de los aspectos que influyen decisivamente en la forma de actuar y de pensar del personal administrativo, es la limitada existencia de recursos financieros y materiales que controlan para el uso en el HGR.
- Entre otros, uno de los factores que contribuyen a la limitada coordinación laboral entre el personal médico y el personal administrativo, es la falta de una plena conciencia de que tan importante es una profesión como la otra.

**b) Punto de vista de los pacientes.**

La percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio recibido por el personal se sustenta en base al tiempo que estuvieron internados en el hospital. La información se obtuvo, además, mediante la aplicación de una entrevista a profundidad con una guía de preguntas exclusiva para los pacientes al momento de su egreso. En los siguientes párrafos se detalla el análisis de la información recopilada clasificada por tipos de datos.

En relación con su estado de salud, algunos pacientes afirman haber recibido del médico tratante, la información suficiente para su cabal comprensión.

Por otro lado, algunos pacientes manifiestan no haber recibido la información sobre su estado de salud, porque el médico tratante no platicaba.

La información obtenida refleja que algunos pacientes tuvieron la oportunidad de aclarar sus dudas en relación con su estado de salud con su respectivo médico tratante. Mientras otros pacientes no pudieron resolver sus dudas porque los médicos no permitieron se les preguntara.

En relación con el trato recibido, los pacientes coinciden en afirmar que recibieron un trato respetuoso de los médicos y las enfermeras. Así mismo, manifiestan que el médico tratante de cada paciente fue siempre el mismo; además dicen haber tenido la libertad para estar acompañados por una persona elegida por ellos o por sus familiares.

Referente a la libertad para decidir sobre otras alternativas de diagnóstico, tratamiento, estudios y procedimientos clínicos; los pacientes aseguran haber tenido dicha la libertad, y manifiestan no haber decidido por otras alternativas por carencias económicas.

Concerniente a la programación de las citas médicas, para darle continuidad a los cuidados posteriores a las intervenciones quirúrgicas, algunos pacientes consideran que son congruentes con su estado de salud; mientras que otros consideran que son muy espaciadas.

Respecto a la percepción de los servicios básicos del hospital, los pacientes aseguran haber contado diariamente con estos servicios; es decir, las salas, baños y la ropa de cama siempre estuvieron limpios; la iluminación fue permanente; el aseo personal se realizó con agua tibia. Únicamente la ventilación es insuficiente en las salas de encamados.

En relación a la posibilidad de volver a utilizar los servicios del hospital ante una nueva necesidad de hospitalización, los pacientes manifiestan opiniones distintas. Algunos aseguran que solicitarán de nuevo los servicios del hospital porque fueron bien atendidos, y otro grupo afirma que lo haría por carecer de recursos económicos para pagar en otro lugar.

***Factores que condicionan la opinión de los pacientes.***

La apreciación del investigador respecto de la percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio médico en el hospital, deja entrever que éstos asisten al hospital principalmente por carecer de la prestación del servicio médico proporcionado por las organizaciones de seguridad social –IMSS, ISSSTE, SDN, u otras–. Además, en la persona de cada uno de ellos se refleja su condición de pobreza económica. En términos generales no tienen una solidez familiar que les permita contar con un apoyo en determinados momentos.

De igual manera, prácticamente la totalidad de los pacientes entrevistados, viven en poblaciones rurales, fuera de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, en donde se encuentra el hospital motivo del presente estudio.

Asimismo, a mi juicio, cuando los pacientes hacen uso de los servicios del hospital su padecimiento se encuentra en determinado grado de avance, requiriendo atención médica inmediata, en la mayoría de los casos.

En opinión del investigador, las circunstancias descritas en renglones anteriores, influyen en la percepción de los pacientes respecto a la calidad del servicio en el hospital, condicionando de manera significativa sus comentarios plenamente a favor del mismo.

## **5. Reflexiones y conclusiones.**

Para realizar la tesis acerca de *La relación entre la lógica médica y lógica administrativa*, se plantearon supuestos relativos a valores, comportamiento, comunicación, normatividad y profesión. Enseguida se expondrán algunos comentarios sustentados en conceptos encontrados durante la investigación.

En relación con los valores, aún cuando el personal médico y el personal administrativo afirman que uno de sus principales valores es el trabajo en equipo, en la conjugación cotidiana de las labores médicas y administrativas, no es tan evidente; mientras que al interior de las labores de cada grupo de profesionistas, si se manifiesta.

También se encontró, en la mayoría de los casos, existe concordancia entre los valores inculcados en la formación profesional de cada grupo de profesionistas, los organizacionales del hospital y los practicados diariamente por médicos y administrativos. A decir de ambos grupos, la limitante fundamental de no poder proporcionar una atención médica integral y completa, es la insuficiencia de equipo, instrumentos e insumos.

En relación al comportamiento, una de las características en este renglón es la actitud de superioridad asumida por los médicos sobre los administrativos, y éstos como respuesta, asumen una actitud de rebeldía ante aquellos.

Así mismo, tanto los médicos como los administrativos están plenamente convencidos de la necesidad de la coexistencia de los mencionados grupos de profesionistas en las organizaciones hospitalarias. En estas instituciones, afirman, no se podría desempeñar un grupo sin el otro.

Referente a la comunicación, ésta es expedita al interior de cada grupo de profesionistas; entre médicos y administrativos es generalmente lenta y complicada. Tal situación, asume el investigador es derivada de dos realidades: 1) habitualmente la comunicación de médicos a administrativos es para realizar solicitudes o para dejar constancia de lo comunicado, y la comunicación de administrativos hacia los médicos es para comunicar instrucciones administrativas; 2) el uso de términos técnicos propios de cada profesión, crean confusión en quienes no los dominan.

En relación con la normatividad, una de sus características esenciales es la orientación tanto de la normatividad médica como de la normatividad administrativa, las cuales no convergen para contribuir a lograr de manera expedita los propósitos organizacionales del hospital. La normatividad, reconocen médicos y administrativos, establece la forma correcta de realizar las funciones asignadas, aunque en algunos casos limita el adecuado desempeño de las labores de ambos profesionistas, reflejándose en la atención médica a los pacientes.

Respecto a la profesión, los médicos están orientados a preservar la vida, a curar, a evitar el sufrimiento de los pacientes, entre otras, y los administrativos están orientados a establecer controles, vigilar el uso adecuado de los recursos, a la productividad de la organización. Es decir, los médicos están orientados a la calidad, mientras que los administrativos están orientados a la cantidad.

Finalmente, la presente investigación tuvo como propósito central buscar un acercamiento hacia conocer como es la relación entre la lógica médica y la lógica administrativa. La tarea de localizar una teoría relativa a la lógica médica y a la lógica administrativa, dio como resultado constatar la ausencia de tal teoría. Sin embargo, para efectos del desarrollo de la presente

investigación, se consideró que estas lógicas responden a procesos diferentes de forma de pensar y actuar de las personas formadas en una u otra región del conocimiento humano.

### Referencias Bibliográficas

- Attkisson, C.** (2002) *Administración de hospitales: fundamentos y evolución del servicio hospitalario*. Trillas. México.
- Certo, S.** (1993) *Administración moderna*, Mc. Graw Hill. México.
- Cordera, A. y Bobenrieth, M.** (1983) *Administración de sistemas de salud*, tomo I. Cordera y Bobenrieth, México.
- Crosby, Philip** (1999) *Calidad sin lagrimas*. Continental, S. A. de C.V. México.
- Davis, K., y Newstrom J.**, (2001) *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill, México.
- De la Rosa M., Victor y Hernández G. Jaime** (1991) *El Médico en la Administración de Hospitales*. Trillas. México.
- Deming, W.** (1989) *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Díaz Santos, Madrid.
- Dobler, I.** (2002) *La responsabilidad en el ejercicio médico*. Manual Moderno, México.
- Donabedian, A.** (1984) *La calidad de la atención médica*, La Prensa Médica Mexicana, S. A. México.
- Feigenbaum, Armand** (2001) *Control total de calidad*. 3ª Ed. C.E.C.S.A., México.
- Hasenfeld Y.** (1990) *Organizaciones al servicio del hombre*. Fondo de Cultura Económica, México.
- <http://www.facmed.unam.mx/amhe/est.htm>
- Ishikawa, K.** (1995) *¿Qué es el control total de la calidad?* Norma S.A. Colombia.
- Juran, J.** (1998) *Análisis y planeación de la calidad*. 3ª Ed., Mc Graw – Hill, México.
- Katz, R.** (1955) *Skills of an Effective Administrator* en Harvard Business Review.
- Kohler, E.** (1998) *Diccionario para Administradores y Contadores*. Uteha.
- Krieger, Mario** (2001) *Sociología de las organizacionales: una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Education, S.A. Buenos Aires, Rep. Argentina.
- Lugo, E.**(1998) *Para ser Médico. Vocación, orígenes y tradiciones de la medicina*. Trillas, México.
- Scanlan, Burt K.** (1978) *Principios de dirección y conducta organizacional*. Limusa, México.
- Simón, H.**, (1982) *El comportamiento administrativo*. Aguilar, S.A., Buenos Aires.
- Tena, C. y Hernández, F.** (2005) *La comunicación humana en la relación médico-paciente*. Prado, México.

## EL COOPERATIVISMO Y LAS COOPERATIVAS PESQUERAS DEL SOCONUSCO. ANTECEDENTES, DESARROLLO Y PRAXIS.

Gabriel Sommers González\*

### Introducción

El presente informe forma parte tercer capítulo del trabajo de tesis denominado *Cooperativismo, cambio y ecología organizacional: el caso de la Cooperativa Pesquera Artesanal “La Palma” en el Soconusco, Chiapas*, realizado por el autor para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales en diciembre del año 2006, en el marco del Convenio de Colaboración entre la Universidad Autónoma de Chiapas y el Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, entre los años 2003-2006.

El estudio completo trata del fenómeno de las cooperativas, su adaptación al entorno y al cambio global, analizando el caso de la primer cooperativa pesquera artesanal en Chiapas, “La Palma”, de gran interés ante el embate de las grandes corporaciones en los actuales mercados globalizados con la penetración de consorcios industriales de una gran capacidad para mover mercaderías desde el extranjero, donde la pesca artesanal en México se encuentra en una grave crisis y dilema: adaptarse o perecer. Todo esto desde una perspectiva organizacional, área de mi interés disciplinario.

Desde mediados del siglo pasado por imitación o conveniencia de los gobiernos en turno, se fundaron muchas cooperativas pesqueras, llegando a presentar la mayor estadística de fundaciones en la década de los años setenta del siglo pasado. A partir de entonces casi la totalidad de las organizaciones pesqueras artesanales del litoral mexicano, adoptaron la figura de sociedades cooperativas.

El objetivo del trabajo radica en comprender y explicar el proceso de cambios de una organización cooperativa para su adaptación ante los cambios de su entorno, el tipo de organización es una sociedad cooperativa y la actividad a la que se dedica es la pesca ribereña artesanal<sup>14</sup>. La importancia radica en que el cambio es un tema que toda organización desea abordar y controlar, así como el tiempo y el aprendizaje organizacional, se vuelve una marca de ventaja competitiva en la arena de un mundo globalizado-neoliberal.

En las organizaciones postmodernas todos quieren administrar el cambio, predecir su ritmo, su dirección y magnitud. Se muestra el poder del cambio para que una organización artesanal logre sobrevivir y se adapte a los embates de los cambios de su medio ambiente.

Se descubre cómo un factor de un macrosistema repercute hasta en los componentes más internos de los elementos de un subsistema. Se puede observar la intersección de diferentes corrientes teóricas y se convierten en una sola visión para comprender y explicar un fenómeno social. Así como el poder del lenguaje y el relato para explicar la realidad.

Durante el desarrollo del *paper*, se revisa la información de la corriente cooperativista; desde su origen, doctrina y marco legal; para continuar con la situación que priva en la actividad pesquera en el litoral mexicano, y en particular en la zona del Soconusco, en Chiapas.

Hacemos votos porque este trabajo despierte el interés de los lectores para profundizar en el tema de las cooperativas, en los diferentes sectores económicos del país.

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración C-IV, con sede en Tapachula, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con más de 20 años de experiencia docente y administrativa, miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, integrante del Cuerpo Académico con registro ante el Promep *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*.

<sup>14</sup> Pesca ribereña artesanal: Es la pesca que se realiza en las pampas y esteros del litoral Mexicano, con herramientas (artes de pesca) manuales.

## 1. Origen y naturaleza del cooperativismo.

El concepto actual de cooperativismo nació de la resistencia de las masas obreras, ante la situación injusta provocada por el capitalismo. Estas masas tanto urbanas como campesinas tratan de recuperar funciones económicas de las que habían sido desposeídas por el sector capitalista cada vez más potente y luchan por conquistar mediante la *acción conjunta y colectiva* la mayor parte de la pérdida de la independencia económica.

El cooperativismo aparece como la mejor solución para satisfacer de manera sencilla las necesidades técnicas y económicas, tales como la posesión de equipos pesados y onerosos, conducción de agua, servicios telefónicos, electrificación, financiamiento, vivienda, etc.

Situándonos en el siglo XVIII, en Francia e Inglaterra la separación del capital y el trabajo se hace cada vez más fuerte, los patronos y obreros forman cofradías separadas. La lamentable situación de bajos salarios, la miseria creciente en las masas populares, tanto urbanas como rurales, provocan la aparición de un grupo de pensadores llamados *reformadores sociales*.

Muchos toman como punto de partida del cooperativismo la fundación de la cooperativa de consumo de Rochdale, en 1844, los intentos anteriores se consideran solamente ensayos de cooperativismo. La *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, se sitúa en el punto inicial del movimiento cooperativo europeo y su mérito se debe a la codificación de sus reglas a través de sus estatutos. A partir de aquí el cooperativismo adquiere su naturaleza propia y se eleva a categoría de sistema económico-social, en igualdad de condiciones que los demás sistemas (capitalismo, socialismo, etc.).

En México, se pueden identificar antecedentes de cooperación organizada desde la época prehispánica, el reparto de la tierra estaba clasificado, había tierra para el rey, para los nobles, para el pueblo, para los barrios, para la guerra y para los dioses. El Calpullalli o Calpulli era la tierra comunal de los barrios, sus caracteres cooperativos estaban representados por los siguientes hechos: las tierras de un barrio estaban lotificadas y cada lote pertenecía a una familia y la explotaba por su propia cuenta.

Ya en la época de la colonia, las ordenanzas españolas trataron de proteger los intereses y la organización de los indios y crearon lo que se denominó “república de indios”, sin dejar de reconocer al rey de España. Ahí se creó un sistema de cooperativismo primitivo con las *cajas de comunidades indígenas*, las cuales estaban a cargo de oficiales reales y de la autoridad de los caciques indígenas. Las aportaciones de cada indio eran separadas convenientemente de modo que no se revolvisen, funcionaban como instituciones de ahorro, previsión y préstamo (Mendieta y Núñez, en Coria Rojas 1982:37).

La *alhóndiga* fue otro tipo de organización con caracteres cooperativos creadas durante la colonia, muy parecidas a los pocitos pero su objetivo era controlar la especulación de los productos agrícolas, acto que en cierta forma no se permitía en esos tiempos, como el acaparamiento de granos y de esa manera también se regulaban los precios. Todo agricultor debería depositar obligatoriamente sus productos en la alhóndiga, dándoles a cambio un comprobante en donde se anotaba la procedencia y el precio que se pretendía. Se penaba a quien vendiese su producto fuera de la alhóndiga, ahí era en donde se surtían vecinos, labradores y productores (las alhóndigas fueron los antecesores de Almacenes Nacionales y Conasupo).

Durante la colonia la producción de bienes de consumo estaba organizada mediante *los gremios de artesanos*. Los gremios en la Nueva España, al igual que en Europa, estaban organizados en *cofradías de oficios* y la agrupación de esas cofradías formaban una *corporación*. Cada corporación estaba sujeta a una *ordenanza* que era expedida por el cabildo de la ciudad de México y confirmada por el Virrey.

Con base a las ordenanzas, cada corporación se autogobernaba y elegían sus autoridades; por votación directa y mayoría se nombraban los mayores-alcaldes, los veedores (examinadores o inspectores), los mayordomos, los maestros para otorgarles sus nombramientos y pudieran ejercer



el oficio en todos los reinos, y se resolvían todos los casos y problemas. Al principio las ordenanzas permitían producir y vender solamente a los criollos y españoles y les prohibía a los libres y esclavos, sin embargo, el indio y el mestizo probaron que tenían la misma o mayor capacidad y destreza que los españoles. Fue así como las ordenanzas fueron más justas, como ejemplos de estas tenemos: la Ordenanza de los Sombrereros de 1571, la de los Zapateros de 1748 (Barrios, en Rojas Coria 1982).

Con la lucha de la independencia y el México libre, desaparecen los gremios, la constitución de 1824 no reconoció ningún derecho de asociación u organización, sin embargo, seguían organizados de hecho pero no de derecho. Los gremios se unieron para hacer frente a la invasión de artículos extranjeros que desplazaban la producción nacional y volvieron a resurgir vigorosos en 1843 al fundarse la Junta de Fomento de Artesanos.

Las juntas de artesanos de México se dividían en gremios de oficios o especialidades que formaban las juntas menores, más o menos a las corporaciones antiguas. En los gremios se desarrollaba una vida con espíritu cooperativo ya que el maestro, oficiales y aprendices convivían unidos en el ideal de prestigiar al taller y al gremio al que pertenecían. El artesano de esa época, al producir, tenía dos objetivos: satisfacer lo mejor posible al cliente y satisfacerse a si mismo con la realización de verdaderas obras de arte.

La historia registra como el inicio del movimiento cooperativista mexicano la fundación de la *Sociedad Mercantil y de Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba*, el 30 de noviembre de 1839 en la ciudad de Orizaba, Veracruz. Esta caja de ahorro tenía el objetivo de combatir la usura y a beneficiar a la sociedad, fomentando las economías de las clases pobres.

Estos hechos históricos narrados magistralmente por Rosendo Rojas Coria en su *Tratado de Cooperativismo Mexicano*, quien con justa razón los llama “gérmenes cooperativos”, dieron origen a un genuino movimiento cooperativista en México, aún, antes que en Europa y con carácter trascendental igual que en otros países.

## **2. Identidad cooperativa: doctrina y filosofía.**

Al cooperativismo se le ha considerado como una doctrina, filosofía, corriente o un movimiento social. Algunos pensadores reducen al cooperativismo a un sector de la economía capitalista o de la economía marxista-leninista; algunos otros lo conceptualizan de una manera más amplia capaz de construir una sociedad diferente y de conquistar al mundo (corriente integral u ortodoxa).

El cooperativismo, expone Rojas Coria en su *Tratado Cooperativo Mexicano*, es un sistema que propone y realiza la convivencia humana. El cooperativismo es *un modus vivendi* diferente a otros capaz de resolver los problemas sociales, es el producto de la observación de fenómenos universales, es el resultado de principios ideales y hechos sociales innegables. Por lo anterior se considera al cooperativismo, *una filosofía*.

El cooperativismo, continúa el autor, es *un movimiento* por dos razones: primera, porque altera los conceptos de la vida y del mundo, y segunda, conmociona al mundo con su sistema. Lo constituyen una serie de principios, pensamientos y avances en el campo de la acción y lo vuelven patrimonio universal y transpersonal. Para el cooperativismo la historia se interpreta como la lucha constante entre el bienestar personal y el interés social que no ha encontrado la forma íntegra de mantenerse en equilibrio a través del tiempo.

Rojas Coria presenta al sistema cooperativo, para las nuevas generaciones en el mundo, como el tercer camino para enfrentarse a los problemas de la época. Ya no son el individualismo y el colectivismo los únicos caminos fatales entre los que hay que elegir.

El cooperativismo tiene una postura ante conceptos filosóficos y económicos, como son: el hombre, la sociedad, la ética, la ciencia, el arte, las leyes económicas, la riqueza, la producción, la teoría del valor, de la utilidad y del precio; la distribución y el consumo; la banca y la moneda,

el estado y la economía. Esta cosmovisión considera que el hombre se mueve por necesidades espirituales y materiales simultáneamente,

El cooperativismo proclama un nuevo humanismo; el hombre no pierde la libertad de creer, no se adhiere a ninguna religión. La libertad cooperativa está limitada por el bien de los demás, dentro de solidaridad social cabalmente entendida, y por las reglas morales que regulan la conducta de las sociedades y de los pueblos.

Cuando se habla de reglas o principios de las sociedades cooperativas, la mayoría de los estudiosos se remontan a las características de la cooperativa de consumo de Rochdale, que se sintetizan en los siguientes puntos:

- adhesión libre,
- control democrático,
- devolución de excedente de acuerdo con las operaciones realizada,
- interés limitado al capital,
- neutralidad política y religiosa, y
- venta al contado y fomento de la enseñanza.

El Instituto Mexicano de Estudios Cooperativos A.C. ha expresado esos seis principios a nivel superior, con la intención de satisfacer exigencias doctrinales y que el cooperativismo fuese entendido como un nuevo sistema de pensamiento. Dichos principios son los siguientes:

- de universalidad,
- democrático,
- de justicia social,
- de preeminencia del ser humano,
- de libertad y
- de unidad.

Rojas Coria expresa la siguiente definición de *Cooperativismo*: es la corriente teórica y practica, con fisonomía propia, que fundamente y estructure un nuevo régimen social, jurídico, económico y político, al que denominamos como régimen cooperativo.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Cooperativas en vigor, las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios
2. Administración democrática
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios
5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria
6. Participación en la integración cooperativa
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa
8. Promoción de la cultura ecológica.

Para que haya identidad común entre los integrantes de una organización cooperativa se necesita generar elementos que los motive a considerarse iguales, a procurar apreciar los mismos valores, a creer en los mismos principios, y a perseguir la consecución de un propósito común. Los elementos de identidad cooperativa, pese a las diferencias culturales, regionales o de preparación profesional, son los mismos para todos los cooperativistas y todos ellos los pueden reconocer: historia, principios, valores y características

A nivel nacional e internacional las cooperativas se agrupan en confederaciones y alianzas, como ejemplo tenemos las siguientes.

Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana C.N.C. .S.C. de R.L. Es la agrupación que congrega a la mayoría de las cooperativas en México. Es el tercer nivel de organización e integración del movimiento cooperativo en México, en el cual

las Uniones y Federaciones de cooperativas de diversas ramas de actividad, concurren para establecer programas de ayuda mutua para que beneficien las actividades cooperativas.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fundada en Londres en 1895, es una asociación no gubernamental e independiente que reúne y representa a las cooperativas en todo el mundo. Sus miembros son organizaciones cooperativas de todos los sectores de la actividad económica. Cuenta con más de 250 organizaciones de más de 100 países que representan más de 730 millones de personas de todo el mundo. Para cumplir estos propósitos, la ACI organiza reuniones internacionales, regionales y sectoriales que sirven como foro para el intercambio de ideas, experiencias e informaciones entre sus numerosos afiliados.

### **3. Breve reseña del cooperativismo en México.**

Actualmente hay en México, ejemplos de cooperativas grandes como, Cementos Cruz Azul; medianas como Pascual Boing; pequeñas y sobre todo micro, que han ido naciendo y en su mayoría han desaparecido, o se han desvirtuado al llegar a cierto nivel de consolidación.

Coria Rojas y Rojas Herrera (2003) hacen un recorrido del desarrollo del cooperativismo a través de los diferentes gobiernos que se han establecido después de la revolución. Coria rojas resalta la importancia y apoyos que cada gobierno otorgó al movimiento cooperativista, Rojas Herrera hace un análisis más cuantitativo en función del crecimiento del movimiento.

En la década de los 20 del siglo pasado el cooperativismo tuvo la oportunidad de ser actor político en la vida social de un México posrevolucionario. Al apoyar la candidatura del General Álvaro Obregón para la presidencia de la republica en 1920, el Partido Cooperativista Nacional logró 60 diputados y cinco gobernadores.

El gobierno del general Lázaro Cárdenas (1934-1940) es considerado el gran impulsor del cooperativismo en México. Establece la dirección técnica y la ayuda del estado al sistema cooperativo. El cooperativismo aporta las formulas de lucha y éxito, se da la supremacía del sistema cooperativo organizando socialmente a los campesinos y obreros, también se fomentó el cooperativismo escolar y político. Se crearon escuelas de cooperativismo.

Manuel Ávila Camacho (1940-1946) funda el Banco Nacional de Fomento Cooperativo y se crea la Confederación Nacional Cooperativa. Los periodos presidenciales de López Mateos (1958-1964) y Díaz Ordaz (1964-1970) se caracterizan por un olvido completo del movimiento cooperativo, sobre todo durante el periodo diazordacista.

Durante la gestión de José López Portillo (1976-1982) el cooperativismo recibió un nuevo impulso. Logró unificar las dos confederaciones que existían en ese entonces, contraviniendo la ley en vigor, les otorgó subsidio permanente y oficinas. Creó la Comisión Intersecretarial de Fomento Cooperativo. Se impulso el Plan Nacional de Fomento Cooperativo.

Durante la administración de Miguel De la Madrid Hurtado (1982-1988) se observa un fenómeno extraño, el número de cooperativas se incrementa pero el número de socios disminuye. En estos tiempos las cooperativas pesqueras se incrementan en más de un 100%.

En la gestión de Carlos Salinas De Gortari (1988-1994) se mantuvo un pequeño aumento del número de cooperativas con registro vigente, sin embargo, el sector cooperativo tuvo un impacto menor al obtenido en periodos anteriores. Con Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-1998) se promulga la nueva Ley General de Sociedades Cooperativas, y desaparece la Dirección General de Fomento Cooperativo de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Se le encargó a la Secretaria de Desarrollo Social la función de control estadístico de las cooperativas. sin embargo, esto no se ha dado eficientemente por la falta de coordinación con los gobiernos de los estados, produciendo incertidumbre en materia de registro estadístico. El movimiento cooperativista comienza a estar a la deriva y fragmentado.

#### **4. Tipos de cooperativas.**

Tomando como base la nueva Ley General de Sociedades Cooperativas promulgada en 1994, las cooperativas se clasifican de la siguiente manera:

1. De consumidores de bienes y/o servicio
2. De productores de bienes y/o servicios (Fracción reformada DOF 04-06-2001)
3. De ahorro y préstamo (Fracción adicionada DOF 04-06-2001)

Son sociedades cooperativas de consumidores, aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción. Podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas. Estas cooperativas no requerirán más autorizaciones que las vigentes para la actividad económica específica.

Las sociedades cooperativas de consumidores podrán dedicarse a actividades de abastecimiento y distribución, así como a la prestación de servicios relacionados con la educación o la obtención de vivienda, se la reforma del DOF 04-06-2001.

Son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley.

Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo se regirán por la Ley General de las Sociedades cooperativas, así como por lo dispuesto por la Ley de Ahorro y Crédito Popular, de acuerdo con la reforma del DOF 04-06-2001.

Las categorías de sociedades cooperativas son:

1. Ordinarias.
2. De participación estatal.

Son sociedades cooperativas ordinarias, las que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.

Son sociedades cooperativas de participación estatal, las que se asocian con autoridades federales, estatales o municipales, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración, o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional. El Estado podrá dar en concesión o administración bienes o servicios a las sociedades cooperativas, en los términos que señalen las leyes respectivas.

#### **5. Sinopsis del marco jurídico.**

Una cooperativa es una sociedad autónoma, formada por personas unidas para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad compartida con gobierno democrático. La sociedad cooperativa tiene como misión convertirse en un instrumento de cohesión social y en un espacio de educación cívica y democrática para sus socios, actuando como instancia de generación y difusión de una cultura solidaria y humanista.

La sociedad cooperativa es un ente jurídico con caracteres propios, que se diferencia tanto de la asociación como de la sociedad, ya sea civil o comercial, por su objetivo, su actividad y su organización, cualquiera que sea su modalidad. Si bien tiene una finalidad económica, la misma no se logra a través de la distribución de las ganancias, sino de la satisfacción de la necesidad económica de los socios.

El primer presidente que incluyó un apartado sobre las cooperativas en el código de comercio fue Porfirio Díaz. En septiembre de 1889 se expidió un nuevo código de comercio de acuerdo a las exigencias de una organización económica moderna, en donde se incluyó a la sociedad cooperativa como una clase de sociedad mercantil.

Durante el gobierno de Plutarco Elías Calles, instruyeron a la Secretaria de Industria y Comercio para elaborar el proyecto de la primera Ley de Cooperativas, misma que fue publicada en febrero de 1927. En octubre de 1932 se publicó en Yucatán una Ley de Sociedades Cooperativas Civiles para el estado, constituyéndose en la segunda ley. La tercera ley se publicó en enero de 1938, por el Presidente Lázaro Cárdenas. En agosto de 1994, en el gobierno de Carlos Salinas De Gortari, se publica la cuarta ley de las sociedades cooperativas, “Ley General de las Sociedades Cooperativas”.

A partir de la vigencia de la Ley General de Sociedades Cooperativas en 1994, se constituyeron diversas organizaciones que se han ostentado en dicha figura asociativa, sin embargo sus fines, funcionamiento y organización no son acordes con lo previsto en la propia ley, sino que aprovechando las ventajas que presenta tal forma de asociación, se han convertido en negocio de unos cuantos.

Las dependencias del Poder Ejecutivo, locales o federales, afín a sus atribuciones, deben vigilar que los organismos cooperativos cumplan con las leyes respectivas aplicables a la actividad económica específica que realicen en el desempeño de su objeto social. Las sociedades cooperativas de consumidores también pueden realizar servicios relacionados con la salud y la obtención de vivienda.

Las sociedades cooperativas de productores deberán afiliar obligatoriamente a sus socios al sistema de seguridad social previsto por la Ley del Seguro Social y las de consumidores a los socios que presten servicios personales, y que en ambos casos la sociedad cooperativa cubrirá las cuotas que corresponde pagar a los trabajadores en los términos de la citada ley y las cuotas que corresponde cubrir al patrón de acuerdo con la misma, serán aportadas por el Estado.

En cuanto a la situación de dispersión del Movimiento Cooperativo Mexicano no ha sido posible avanzar en la integración del denominado Consejo Superior del Cooperativismo, ello aunado a la ambigüedad de la ley vigente en cuanto al procedimiento para su constitución; en tal virtud se proponen algunas modificaciones al Proyecto de Decreto, con lo cual se sugiere cambiar la denominación a Consejo Nacional del Movimiento Cooperativo.

**a) La administración y la gestión en las cooperativas.** La dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas, según la ley en vigor, estará a cargo de:

- La Asamblea General,
- El Consejo de Administración,
- El Consejo de Vigilancia, y
- Las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.

La Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a la Ley y a las bases constitutivas, resuelve sobre los negocios y problemas de importancia para la cooperativa y establece las reglas generales que deben normar el funcionamiento social. La Asamblea General conocerá y resolverá, entre otras cosas, de:

- Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
- Modificación de las bases constitutivas.
- Aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, ventas y financiamiento.
- Aumento o disminución del patrimonio y capital social.
- Nombramiento y remoción de los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados
- Aplicación de sanciones disciplinarias a socios
- Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios
- Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

El Consejo de Administración será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.

El nombramiento de los miembros del Consejo de Administración lo hará la Asamblea General conforme al sistema establecido en la Ley y en sus bases constitutivas. El Consejo de Administración estará integrado por lo menos, por un presidente, un secretario y un vocal. Los acuerdos sobre la administración de la sociedad, se deberán tomar por mayoría de los miembros del Consejo de Administración.

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

Los miembros de las comisiones establecidas por la Ley y las demás que designe la Asamblea General, durarán en su cargo el mismo tiempo que los de los Consejos de Administración y Vigilancia. Tratándose de sociedades cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con designar un comisionado de vigilancia. El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad cooperativa y tendrá el derecho de veto para el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas.

***b) Régimen económico y fiscal de las sociedades cooperativas.***

- ***Del Capital.*** De acuerdo con (2005) el capital de la sociedades cooperativas según el artículo 49 de la ley en vigor establece que se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde se destinen para incrementarlo, además de considerar lo establecido en el artículo 63 de esta Ley. El socio podrá transmitir los derechos patrimoniales que amparan sus certificados de aportación, en favor del beneficiario que designe para el caso de su muerte. Las bases constitutivas de la sociedad cooperativa, determinarán los requisitos para que también se le puedan conferir derechos cooperativos al beneficiario.

Cuando la Asamblea General acuerde reducir el capital que se juzgue excedente, se hará la devolución a los socios que posean mayor número de certificados de aportación o a prorrata si todos son poseedores de un número igual de certificados. Las sociedades cooperativas podrán constituir los fondos sociales de reserva, de previsión y de educación cooperativa.

Las sociedades cooperativas, podrán recibir de personas físicas y morales, públicas o privadas, nacionales o internacionales, donaciones, subsidios, herencias y legados para aumentar su patrimonio. Cada año las sociedades cooperativas podrán revaluar sus activos, en los términos legales correspondientes. La Asamblea General determinará con relación a los incrementos, el porcentaje que se destinará al incremento del capital social y el que se aplicará a las reservas sociales. Las sociedades cooperativas podrán emitir certificados de aportación para capital de riesgo por tiempo determinado.

- ***Del régimen fiscal.*** La ley del Impuesto Sobre la Renta del 2001 establece una diferencia en cuanto al tipo de contribuyente en función del tipo de cooperativa mencionadas en artículo 21 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

En el caso de las cooperativas de consumidores de bienes y/o servicios, tributan como Personas Morales No Contribuyentes. En el caso de productores de bienes y/o servicios, tributan en el Régimen General. Sin embargo, a estas últimas se les da el beneficio de una disminución de 20 salarios mínimos del área geográfica de la sociedad cooperativa.

Para el 2002 desaparece esta disminución. Sin embargo, sólo queda tal disminución para las Sociedades Cooperativas que tributan en el Régimen Simplificado y se dediquen a las actividades agropecuarias. Cabe señalar, que ante esta situación se puede considerar algunos aspectos legales como recurrir la jurisprudencia.

Para el ejercicio 2005 hay un Régimen Simplificado para sociedades cooperativas que establece la tributación de las personas morales que (artículo 79 LISR):

- Se dediquen al autotransporte terrestre de carga
- Se dediquen al autotransporte terrestre de pasaje
- Se dediquen al derecho agrario dedicadas exclusivamente a actividades agrícolas
- Se dediquen al derecho agrario dedicadas exclusivamente a actividades ganaderas
- Se dediquen al derecho agrario dedicadas exclusivamente a actividades silvícola
- Se dediquen exclusivamente a actividades pesqueras
- Sean empresas integradoras
- Sean sociedades cooperativas de autotransportistas terrestres de carga o de pasaje.

## 6. La pesca en México y los tipos de pesca.

México posee una extensa línea costera (11,500 kilómetros) y una gran zona económica exclusiva (3 millones de kilómetros cuadrados). México en los últimos años ha producido en promedio 1.5 millones de toneladas métricas de productos pesqueros, ubicándose como el 16° productor a escala mundial. El gobierno de Luis Echeverría marca el inicio del ascenso pesquero, creando la Subsecretaría de Pesca en 1970 y consolidando el Instituto Nacional de Pesca, los apoyos subsidiarios y administrativos fueron el eje para aumentar la producción a 500 mil toneladas en 1976. Las capturas en ambos litorales a lo largo de los últimos 30 años muestran capturas ascendentes, hasta alcanzar en 1982 el primer máximo histórico registrado en 1,565 millones de toneladas.

**Tabla 1. Dinámica de la actividad pesquera nacional.**  
(miles de pesos constantes 1994=100)

Periodo	PIB Total	PIB de pesca	PIB de pesca / PIB total*	Tasa de crecimiento anualizada		
				Periodo	PIB Total	PIB de pesca
1970	493,634,888	693,916	0.19			
1975	733,366,533	850,391	0.18	1970-1975	8.2	4.2
1980	1,069,122,600	2,322,220	0.27	1975-1980	7.8	22.3
1985	1,102,132,604	3,445,311	0.33	1980-1985	0.6	8.2
1988	985,988,128	3,540,389	0.36	1985-1988	-3.6	0.9
1993	1,205,972,334	2,306,726	0.20	1988-1993	4.1	-8.2
1998	1,353,523,212	1,694,390	0.14	1993-1998	2.3	-6.0

Nota: El PIB de pesca corresponde a la rama 04 caza y pesca.

Fuente: Base de datos del INEGI y Sistema de Cuentas Nacionales 2000, INEGI.

En el año 2000, si bien se registra un amplio crecimiento cercano a 14%, no basta para contrarrestar la caída de los últimos años. Entre 1995 y el 2000 la actividad pesquera aportó el 0.18% del PIB nacional y el 0.31% del empleo del país.

**Tabla 2. Valor y dinámica de la industria pesquera 1990 - 1997.**  
**Valor a precios de playa en miles de pesos constantes (1994=100).**

Periodo	Nacional	Tasa de crecimiento anual
1990	4,642,538	
1991	4,609,096	-0.7
1992	4,548,603	-1.3
1993	4,680,535	2.9
1994	4,767,478	1.9
1995	4,338,362	-9
1996	3,675,236	-15.3
1997	3,930,678	7
1998	3,451,815	-12.2
1999	3,332,355	-3.5
2000	3,788,821	13.7
Tasa de crecimiento anual por periodos		
1990-1999	-3.6	1993-1999 -5.9
1990-1993	0.3	1993-2000 -3.0

Fuente: Anuarios de Pesca. SEMARNAP. 1990-1999.

En cuanto la composición del valor de la pesca, al comparar 1992 con el 2000, se observa que se ha conservado la estructura, sin embargo existen detalles destacables como el ascenso del camarón y en menor grado de la langosta y algunos crustáceos como la jaiba y el ostión. Por lo demás, cabe destacar, el incremento relativo de este grupo de especies que pasó de representar el 61% de la pesca nacional total en 1992 y el 74% en el 2000.

**Tabla 3. Valor de la captura pesquera por principales especies comerciales.**  
**1992 y 2000.**

	2000			1992		
	Valor (miles \$)	(%)	Acumulado (%)	Valor (miles \$)	(%)	Acumulado (%)
TOTAL	12,218,948	100.0	100.0	4,143,777	100.0	
CAMARÓN	5,247,165	42.94	42.94	1,060,821	25.6	25.6
ATÚN	894,073	7.32	50.26	375,937	9.1	34.7
MOJARRA	610,762	5.00	55.26	319,763	7.7	42.4
PULPO	273,281	2.24	57.49	101,026	2.4	44.8
MERO	248,710	2.04	59.53	58,721	1.4	46.2
LANGOSTA	215,642	1.76	61.3	47,250	1.1	47.4
CARPA	206,317	1.69	62.98	99,787	2.4	49.8
TIBURÓN	191,577	1.57	64.55	74,383	1.8	51.6
JAIBA	163,102	1.33	65.89	38,784	0.9	52.5
TRUCHA	158,772	1.30	67.19	34,177	0.8	53.3
GUACHINANGO	146,848	1.20	68.39	87,133	2.1	55.5
ROBALO	137,954	1.13	69.52	35,758	0.9	56.3
LANGOSTINO	130,475	1.07	70.58	36,968	0.9	57.2
ABULÓN	121,494	0.99	71.58	94,299	2.3	59.5
SIERRA	101,407	0.83	72.41	53,531	1.3	60.8
OSTIÓN	98,054	0.80	73.21	27,279	0.7	61.4
CALAMAR	96,394	0.79	74	ND	ND	ND

Fuente: Anuario estadístico de pesca. 2000. ONAPESCA- SAGARPA.

En cuanto a la distribución de la producción pesquera por entidades, en el año 2000 destaca:

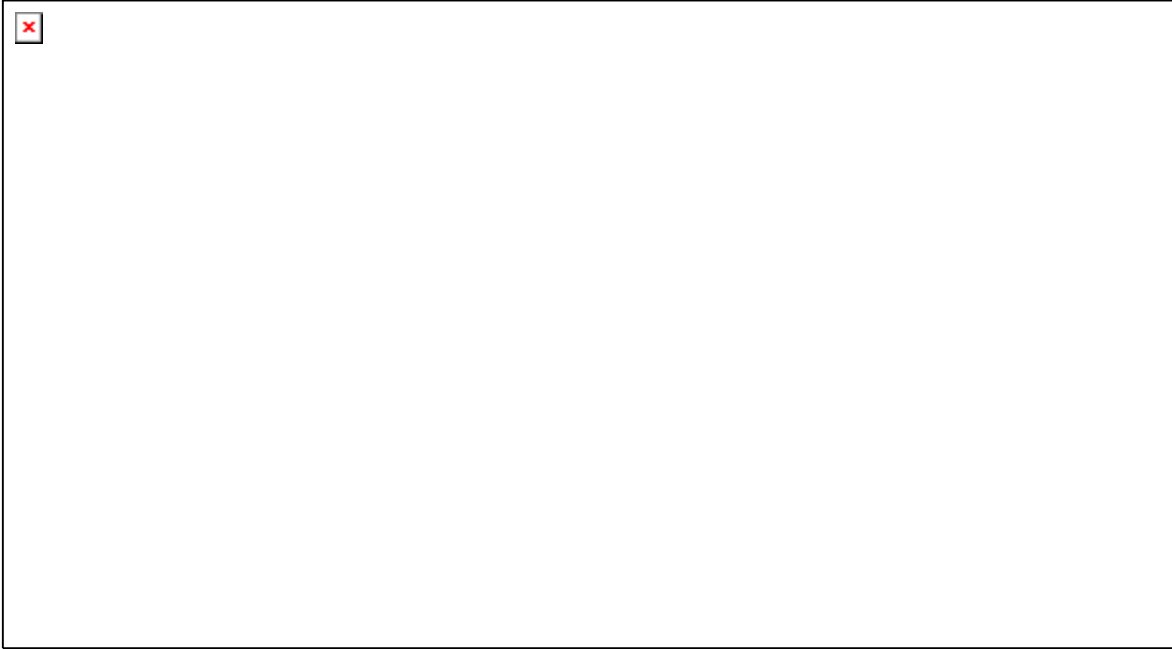
- Sonora con 369,110 Toneladas Métricas (TM),
- Sinaloa con 233,642 TM,
- Baja California Norte con 172,591 TM,



- Baja California Sur con 145,228 TM, y
- Veracruz con 120,946 TM.

En conjunto, estas cinco entidades aportaron el 74% del total de producción pesquera de dicho año. De tal forma que 77% de la captura pesquera se concentra en el litoral del Pacífico y en buena medida en el pacífico norte como se puede apreciar en la siguiente figura.

**Figura 8. Estructura nacional de la producción pesquera por Litoral, 2001**



La actividad pesquera en México, en términos generales se divide en tres categorías:

1. Pesca artesanal o de pequeña escala. Es aquella que utiliza artes de pesca no automatizadas y embarcaciones de pequeño calado (cayucos, pangas, lanchas de fibra de vidrio), capturan en aguas ribereñas a vista de playa, en los esteros y pampas. El producto se destina a la subsistencia o la venta en un mercado local, regional o nacional.

2. Pesca de mediana altura. Es aquella que utiliza artes de pesca no automatizadas y lanchas de fibra de vidrio con motor fuera de borda, sin instrumentos de navegación tienen que alejarse de la costa entre 150 y 200 km, el producto es el tiburón destinado al mercado nacional e internacional (sobre todo la aleta)

3. Pesca Industrial o de alta mar. Es aquella que se efectúa en embarcaciones de gran tonelaje equipadas con instrumentos de navegación y artes de pesca automatizadas, trabajan en mar abierto y con tripulación adiestrada para cada actividad.

La flota comercial pesquera está constituida por la flota mayor o industrial y la menor o artesanal. La industrial está constituida por embarcaciones mayores de 10 toneladas con motores estacionarios y autonomías mayores de 10 días y la artesanal por embarcaciones, lanchas o pangas menores de 10 toneladas generalmente provistas de motores fuera de borda.

En el año 2000 se registraron 106,373 embarcaciones, de las cuales, 102,807 son pequeñas embarcaciones multipropósito, generalmente menores a 10 metros de eslora que lo mismo pescan camarón, calamar, pulpo, atún, barrilete, de acuerdo a la abundancia, al precio o a la ocasión o las preferencias del dueño de la lancha.

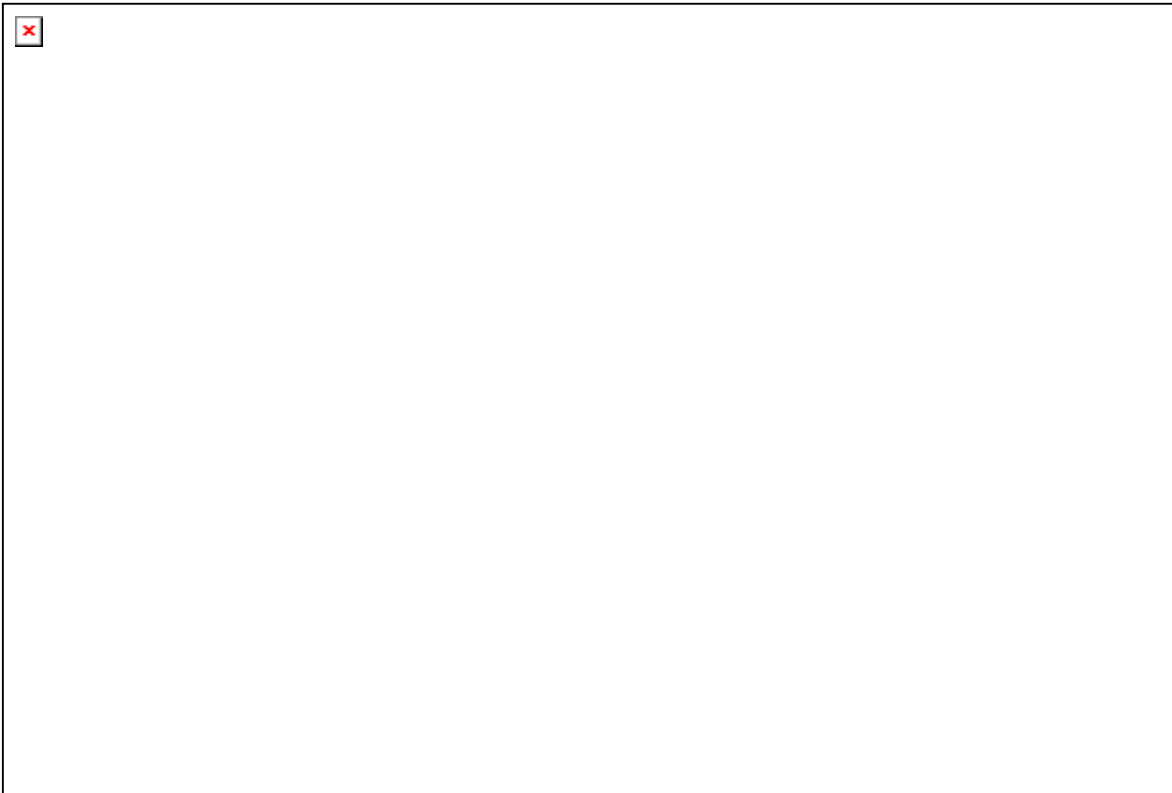
Las restantes 3,566 embarcaciones se dedican a la pesca de altura. De estas últimas 2,383 se destinan a la captura del camarón (67% de la flota de altura), 973 a especies de escamas (27%), 123 al atún (3.4%) y 87 a la sardina y anchoveta (2.4%).

El 55% de las embarcaciones registradas, es decir 58,426 barcos operan en los litorales del pacífico, de ellas, la mayor parte son embarcaciones de pesca ribereña (56,412). Asimismo, cabe señalar que el 100% de las embarcaciones de sardina y anchoveta se encuentran en este litoral, 98 embarcaciones de atuneros (80%), 1,649 embarcaciones de camaroneros (69%), 180 embarcaciones de los navíos dedicados a la captura de especies de escama (18%).

El estado de Sinaloa cuenta con la mayor parte de las embarcaciones del Pacífico, con un total de 12,634. Le siguen en segundo y tercer lugar Chiapas con 8,960 y Sonora con 7,913 navíos, respectivamente. En tanto que en el litoral del Golfo y el Caribe se localizan 44,944 embarcaciones pesqueras (el 42% de las del país), las cuales se distribuyen en 43,392 de pesca ribereña, 734 de camaroneros, 793 de especies de escama y únicamente 25 atuneros. En este litoral, Veracruz absorbe la mayor cantidad de embarcaciones, con un total de 16,028; le sigue Tabasco con 9,653 y Tamaulipas con 6,961.

Un hecho importante a resaltar es que mientras la flota industrial ha venido disminuyendo en el tiempo, un 16% en los últimos 20 años, la flota artesanal creció 300%.

***Figura 9. Cambio relativo en el número de embarcaciones para la flota ribereña e industrial.***



En el 2000 se elaboró la Carta Nacional Pesquera donde se analiza para las pesquerías marinas, alrededor de 551 especies en ambos litorales, lo que representa el 90% de las capturas y del valor total de la pesca. En ella se encontró que el espacio de oportunidad existente es de sólo el 18.5% de ellas.

**Figura 10. Estado de sustentabilidad de las principales pesquerías.**

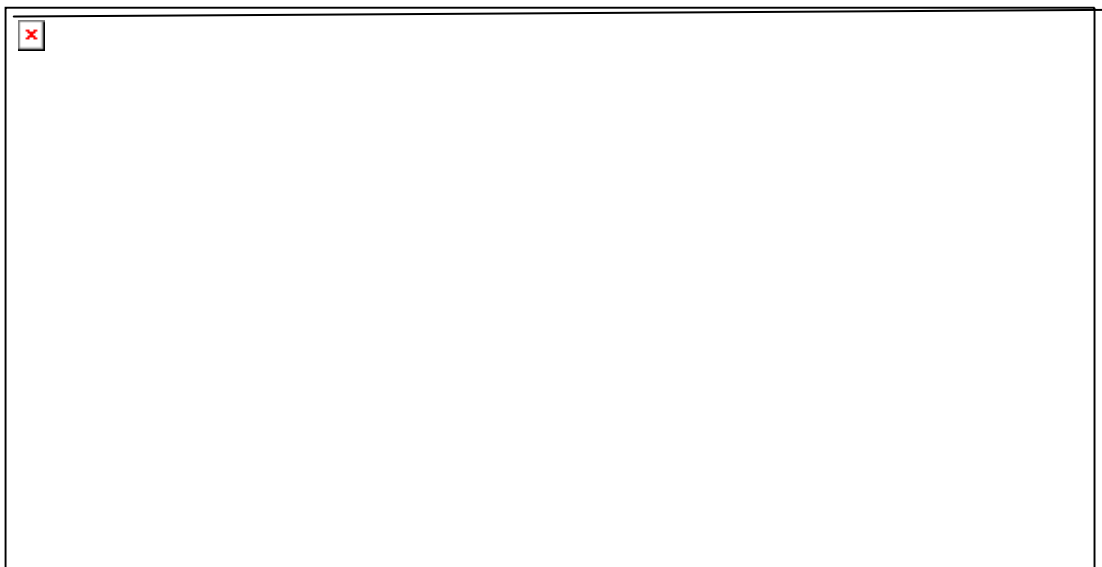


Fuente: Semarnap, Anuario estadístico de Pesca, 1980.

De tal forma que México, comparado con el mundo, registra menores opciones de crecimiento pesquero, pero con un menor deterioro. Sin embargo, sería de esperarse dada la tendencia, que el 57% de unidades pesqueras saturadas, pasaran rápidamente a una condición de deterioro.

En 1998 las ventas en el mercado de pesca sumaron los 8,400 millones de pesos los cuales el 75% se destinan al mercado interno y sólo el 25% al mercado externo. La comercialización, al igual que la producción, se concentra en unas cuantas especies ya que casi 60% de las ventas totales se encuentran concentradas en dos especies, camarón con 40% del valor de las ventas y el atún con 17.2%. En el mercado nacional solo 8 especies concentran el 65% de los valores de venta de los productos pesqueros y tan solo el camarón y el atún concentran casi 47%.

**Figura 11. Ventas totales por especie de pesca, 1998.**



Fuente: Fuente: Semarnap, Anuario estadístico de Pesca.

Después de 20 años de rápido ascenso de la industria pesquera mexicana apoyado en subsidios públicos, a finales de la década de los años ochenta la actividad sufrió un estancamiento asociado fundamentalmente a las posibilidades permisibles de explotación y regeneración de los recursos, es decir, el máximo rendimiento sostenible que de ser rebasado lleva biológica y económicamente a una presión sobre el recurso y un posible colapso de la actividad.

La disponibilidad de recursos pesqueros, el libre acceso a ellos, combinado con los cuantiosos apoyos gubernamentales durante el período de ascenso y desarrollo de la pesca, conformaron un escenario de excesivas expectativas empresariales que han originado una sobre-capitalización y un estado de vulnerabilidad en los mercados.

La excesiva capitalización del sector pesquero, la escasez en algunos recursos y la estacionalidad de la actividad en unos cuantos meses del año llevan, por un lado, a la búsqueda de inversiones menos cuantiosas y más fácilmente movibles a otras pesquerías, de tal forma que, ha imperado el crecimiento de pequeños grupos de pescadores estacionales en pequeñas embarcaciones bajo condiciones desfavorables y escasas posibilidades de comercialización, procesamiento y desarrollo de sus productos.

Se debe subrayar la necesidad imperativa en el sector pesquero de una política de ordenamiento, con el objeto de conformar una estructura de pesca sostenible en el largo plazo, basada en una estrategia que enfrente y resuelva tres problemas básicos:

1. La sobre-explotación de algunos recursos pesqueros.
2. Sobrecapitalización de las principales pesquerías
3. Evitar los continuos conflictos sociales generados entre la población pesquera.

### **7. Las Organizaciones pesqueras del Soconusco, Chiapas: ubicación y situación.**

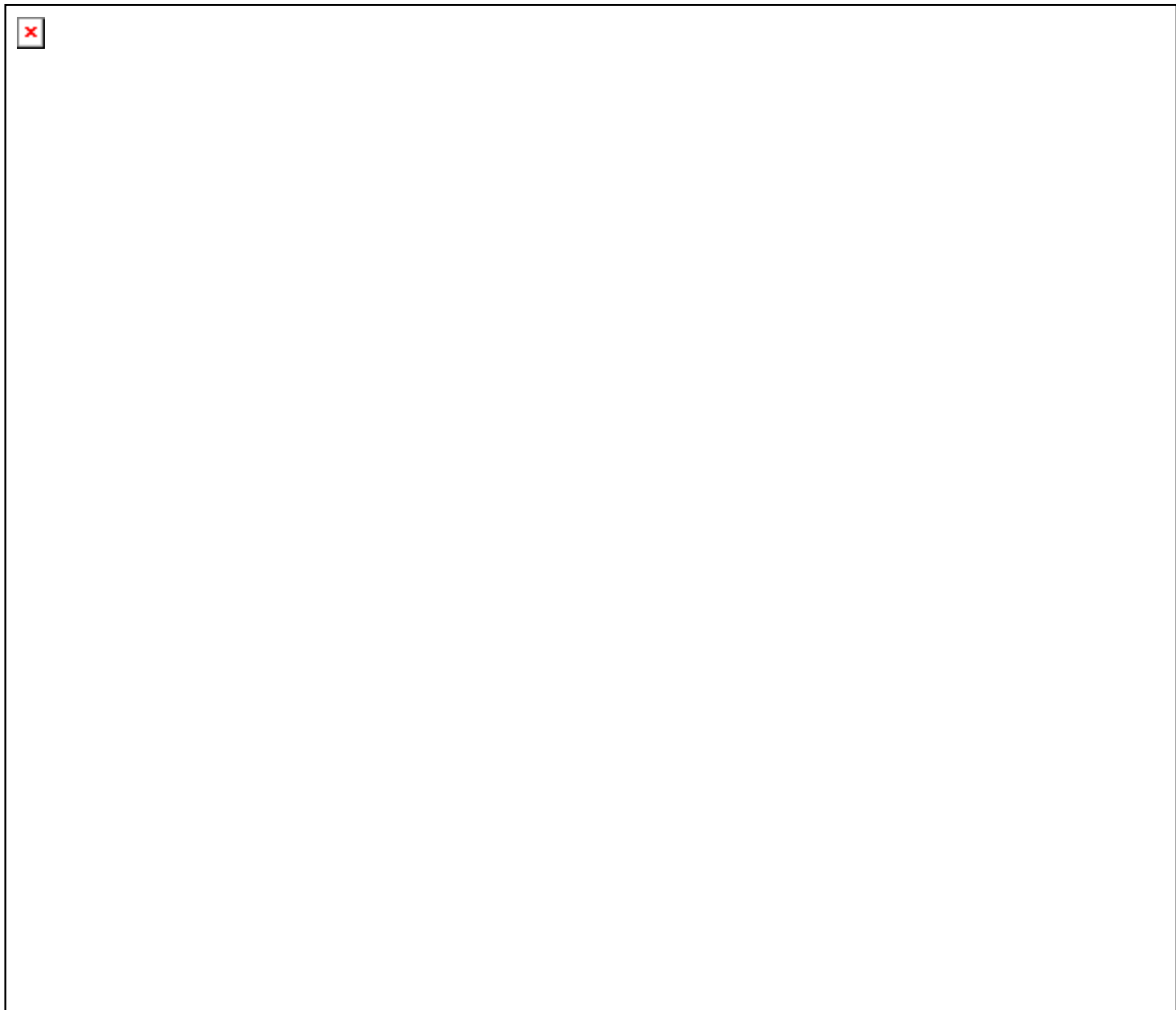
Dentro del gran litoral de México, habitan aproximadamente 350,000 pescadores. El 3% trabajan en embarcaciones de gran calado en alta mar y la gran mayoría trabajan en pequeñas embarcaciones de fibra de vidrio con motor fuera de borda, desarrollando la pesca tradicional. 8,400 Km. se extienden sobre el Océano Pacífico, en donde se encuentran dispersos 135,000 pescadores.

En el extremo sureste de costa del pacífico, se localiza una angosta franja de llanura, colindante con la sierra madre de Chiapas, que forma la región del Soconusco, integrada por 16 municipios de los cuales 7 solamente tienen contacto con el mar, sumando aproximadamente 120 Kms. de litoral. La planicie costera abarca una extensión variable entre 15-30 kms. a partir de la costa, con pendientes suaves hacia la zona marítima.

Es en esta planicie donde se encuentran ubicados los asentamientos humanos más importantes de la región. La Sierra madre se extiende de manera paralela al océano pacífico y consiste en valles y laderas. Alcanza, en la cima del volcán Tacaná (4100 m), el punto más alto de la región y de todo el sureste del país. En esta región habitan más de 12,000 pescadores, desconocidos hasta por los mismos Soconusquenses.

El Soconusco es una de las 9 regiones político-administrativas del estado de Chiapas. La región está situada entre el litoral del Océano Pacífico y la Sierra Madre de Chiapas, colinda por el oriente con la República de Guatemala y al noroeste con la llanura costera de Chiapas. Abarca una extensión territorial de 5,475.5 km<sup>2</sup>, (7.2% de la entidad) y está integrada por los municipios de Acacoyagua, Acapetahua, Escuintla, Huehuetán, Huixtla, Mapastepec, Mazatán, Villa Comaltitlán, Tuzantán, Cacahoatán, Frontera Hidalgo, Metapa, Suchiate, Tapachula, Tuxtla Chico y Unión Juárez.

***Figura 12. Mapa del Soconusco, Chiapas.***



Fuente: INEGI, 2000, México.

En términos económicos y demográficos, la región del Soconusco es una de las más dinámicas del Estado y de Centroamérica. En mayor medida, este dinamismo ha estado asociado a la producción agrícola y pesquera, en particular el cultivo del café. De hecho, a partir del último tercio del siglo XIX, el desarrollo y el crecimiento de la región han estado ligados a la producción de este grano y, más recientemente, a otros cultivos agrícolas de exportación.

Muchos de los fenómenos demográficos, económicos y políticos aún están insuficientemente documentados. Sin embargo, pueden distinguirse los fuertes contrastes económicos y una creciente desigualdad que se producen en una región de una gran diversidad y riqueza económica, pero donde una proporción muy importante de su población vive en condiciones de pobreza y marginación, particularmente en localidades pequeñas y en la periferia de la ciudad de Tapachula, cabecera administrativa y económica de esta región.

De los 11 estados con litoral en el pacífico mexicano, Chiapas ocupó de 1995 al año 2000 el séptimo lugar de producción pesquera, con una producción total y promedio de 135,345 y 22,557.5 toneladas respectivamente (SAGARPA-CONAPESCA, 2001).

En Chiapas, la pesca constituye una de las principales actividades del sector primario, tanto por los volúmenes de producción, como por los recursos económicos que genera y por el número de empleos que produce. Los recursos pesqueros más importantes, por volumen de producción, son el atún, la mojarra, el camarón y el tiburón. El camarón continúa siendo la especie más importante en cuanto a los recursos económicos que genera.

**Figura 13. Volumen de captura pesquera (en porcentaje) desembarcado de las principales especies durante el año 2000 en Chiapas**



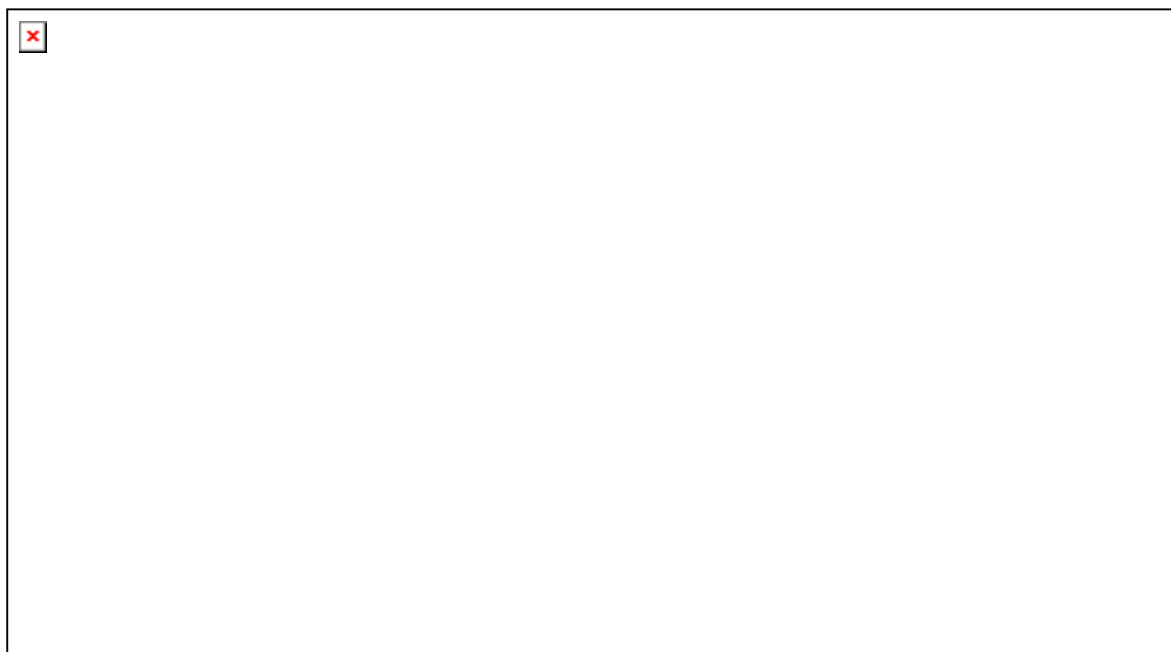
Fuente: (SAGARPA, 2001).

El camarón de estero representa sin lugar a dudas, el principal recurso pesquero de Chiapas, ya que de las 3,784 toneladas obtenidas durante el año 2000, el 69.7 % (2,636 toneladas) se obtuvo de los sistemas lagunares estuarios del estado. En la región del Soconusco, el camarón de estero es el principal recurso pesquero, y en los últimos 11 años ha presentado importantes variaciones.

Se ha calculado que el rendimiento máximo sostenible (RMS) del recurso camarón en la región del Soconusco es de 495,802.7 kg, el que estaría cerca de alcanzarse de acuerdo a los

volúmenes de captura de los dos últimos años. Sin embargo, es posible que el RMS ya haya sido superado, ya que las estadísticas oficiales reportan los volúmenes de producción facturados por cada cooperativa, existiendo un volumen (no determinado) que no se reporta y que es utilizado para consumo o venta al menudeo.

**Figura 14. Captura total de camarón de estero por año en la región del Soconusco, Chiapas.**



Fuente: Semarnap, Anuario estadístico de Pesca, 2002.

Actualmente la pesca ribereña en el Soconusco se encuentra en una situación crítica, esto debido a diferentes factores, entre otros, como:

- a) falta de apoyos directos a la pesca.
- b) excesivos y costosos trámites administrativos.
- c) rápido crecimiento de la población de pescadores.
- d) la desorganización del sector social pesquero.
- e) asolvamiento y contaminación de los sistemas lagunares estuarinos.
- f) escasa investigación científica y tecnológica.
- g) pesca ilegal.
- h) utilización de artes o productos de pesca prohibidos, entre otros factores.

Lo que al mismo tiempo ha ocasionado un estado de alta pobreza en las comunidades de pescadores.

Las perspectivas a futuro del sector pesquero son inciertas, ya que la problemática es diversa y compleja. No obstante, existen señales de una mejor atención al sector, como es que en la presente administración estatal se creó la Secretaría de Pesca (SEPESCA) y el establecimiento de la primera Dirección de Pesca Municipal en Tapachula (quizás la primera a nivel nacional).

Por otra parte, es necesario diversificar la actividad pesquera en la región y evitar de esta forma el colapso de esta pesquería. Así también, es necesario implementar actividades alternas como el cultivo artesanal de especies nativas, especialmente si se considera que de acuerdo a la FAO (2002), en los siguientes tres decenios la pesca de captura se estancará.

Por lo anterior, resulta urgente el desarrollo de investigación científica y tecnológica en pesca y acuicultura, no sólo en el Soconusco, sino en todo el Estado, ya que en estas áreas del conocimiento, Chiapas ocupa el último lugar nacional en la generación de información científica tecnológica. Un dato alentador es el que la Universidad Autónoma de Chiapas en Agosto de 2006 abrió la licenciatura en recursos marítimos.

En el Soconusco se practican los tres tipos de pesca la artesanal, la de mediana altura y la de altura.

La pesca artesanal es la pesca ribereña que se realiza en los esteros y lagunas, con cayucos de madera y remo o de fibra de vidrio con motores fuera de borda de 5 a 15 caballos. Quienes practican esta pesca en su mayoría están organizados en sociedades cooperativas. Principalmente se captura camarón y escamas (lisa, róbalo, pargo).

La pesca de mediana altura es la que se practica en alta mar o a vista de playa, para capturar camarón, escamas y tiburón. Utilizan lanchas de fibra de vidrio de 3 a 10 toneladas, con motores fuera de borda que van de 40 a 75 caballos de fuerza. Para el camarón y escamas los pescadores en su mayoría están organizados en sociedades cooperativas y para el tiburón en su mayoría son empresarios privados. Solamente queda una cooperativa de tiburoneros, “La Escollera”, en Puerto Madero.

La pesca de altura está reservada únicamente para empresarios privados (armadores), ya no existen cooperativas activas. Generalmente son barcos de gran calado para la pesca de camarón y escamas.

Dentro de la actividad de la pesca en el Soconusco, la pesca ribereña es la más importante, destacan los sistemas de lagunas estuarinas denominados Mar Muerto, Cordón Estuárico, La Joya-Buenavista, Los Patos-Solo Dios, Agostaderos de Pijijiapan, Carretas-Pereyra, San Nicolás, Chantuto-Panzacola, Hueyate, Cabildo Pozuelos y Suchiate, desde la frontera con Guatemala hasta el municipio de Mapastepec.

Existen 12 cooperativas activas que están asentadas en localidades a nivel de rancherías, a todo lo largo del litoral. En el municipio de Acapetahua existe una localidad con 1200 habitantes llamada “La Palma” y cuyos pescadores se encuentran organizados en una cooperativa.

Esta cooperativa es una de las más importantes de pesca artesanal en el Soconusco, además fue la primera cooperativa fundada en 1939 por el General Lázaro Cárdenas.

## **8. Análisis e interpretación de datos.**

### ***Metodología para el análisis de información cualitativa.***

El estudio de caso es un método de investigación flexible de tipo cuantitativo o cualitativo. Son pesquisas de tipo empírico que investigan fenómenos presentes en contextos de vida real, con una visión que lo convierte en un método preponderante para responder preguntas de carácter descriptivo y explicativo. Tiene como propósito central el conocimiento global u holístico del caso en estudio, el conjunto de características y dimensiones que posee el grupo o comunidad en su particularidad.

El diseño de la investigación es una secuencia lógica o plan que conecta la información empírica con las preguntas y problemas iniciales del estudio para que finalmente se arribe a conclusiones importantes. En este caso en particular, sirve para conocer la vida y la visión de los pescadores de la cooperativa “La Palma”.

En esta sección se inicia uno de los pasos finales del estudio de caso como método, donde se realiza la descripción densa de los relatos, entrevistas y testimonios de los pescadores para hacer un apareamiento de patrones y observaciones repetidas para arribar a una construcción explicativa.



Las entrevistas se realizaron con una guía de 18 preguntas conteniendo los temas a tratar. Esta guía no fue limitativa y la conversación con los pescadores enriqueció y supero las expectativas establecidas en la adquisición de la información, la cual se vio enriquecida con mitos, tradiciones, costumbres y hasta relatos increíbles que dibujan con un lenguaje fresco y espontáneo, muy propio de la región, las amarguras, alegrías, temores, nostalgias y esperanzas de este segmento social de México, poco conocido aún por los mismos chiapanecos.

Los primeros contactos se tuvieron en el mes de marzo de 2006, a través de un grupo de investigadores del Colegio de la Frontera Sur, quienes están realizando trabajos de investigación relacionados con la protección de la flora de los manglares.

En ese momento aún no se tenía la guía de preguntas pero entablé conversaciones con algunos pescadores más antiguos de la región, quienes muy amablemente me recibieron, con la hospitalidad que les caracteriza y dentro de sus posibilidades humildes con las que cuentan.

Conversamos a la orilla del estero sentados en una lancha o en el trayecto de un paseo por las lagunas para explicarles el objetivo de mi visita.

La ejecución de las entrevistas se inició en el mes de abril terminado en el mes de mayo de 2006. Las entrevistas generalmente se realizaron los fines de semana, ya que la mayoría de los pescadores realizan su trabajo a partir de las 5 de la tarde hasta la madrugada.

Las entrevistas se realizaron en la cooperativa “La Palma” de la colonia del mismo nombre del municipio de Acapetahua, por ser la primera cooperativa que se fundó en el Soconusco, así mismo es la colonia más desarrollada, la más poblada con 1200 habitantes y la cooperativa con mayor número de socios, con 86.

Se eligieron primero los socios más antiguos, pertenecientes a la segunda generación de pescadores desde que se fundó la cooperativa en 1939. De los fundadores ya ninguno sobrevive.

Posteriormente se eligieron pescadores de la tercera generación, es decir los nietos de los fundadores. De la cuarta generación ya no entrevistamos a nadie porque nos informaron que no les atrae la pesca. Finalmente se entrevistaron socios que han sido presidentes de la cooperativa., en su mayoría son de la tercera generación.

En la tabla siguiente se muestra como quedaron distribuidas las entrevistas.

<i>Característica del entrevistado</i>	<i>No. de entrevistas</i>
Segunda generación.	3
Tercera generación	2
Presidentes de la cooperativa	2
Total.	7

### ***Tipo de personas entrevistadas.***

Las personas entrevistadas se mostraron interesados en el trabajo de investigación y fueron muy amables, en pocas ocasiones son tomados en cuenta, expresaron. Tienen la esperanza que se haga promoción de sus esteros y lagunas y muchas personas los visiten para tener la oportunidad de explotar la actividad de paseos turísticos.

Las entrevistas en su totalidad fueron grabadas con dispositivos MP3 y transcrita textualmente, conservando la originalidad de las expresiones, con la ayuda de una computadora personal. Posteriormente se realizó un resumen de la información pertinente para la investigación. Para facilitar el análisis de la información recolectadas, se organizó la información de tal forma que nos permitiera conocer la visión de cada categoría de entrevistados.

El proceso de análisis se inició con el procedimiento tradicional de la confrontación de los supuestos y teorías con los datos obtenidos. Para esto necesitamos contar con dos elementos.

- 1) identificación de los actores con fichas de registro, y
- 2) identificación de los temas de estudio en los datos proporcionados.

Con relación a los primeros elementos se refieren a los datos personales de los entrevistados para perfilar cada uno de ellos, los segundos elementos representan los conceptos de guía de investigación en el contexto empírico para ser contrastado con los del contexto teórico.

En todos los casos de las entrevistas los primeros elementos son: número de la entrevista, nombre del entrevistado, edad, origen, escolaridad, antigüedad como pescador.

Las etapas en la organización de la información son las siguientes:

- a) extracto de conceptos principales de cada entrevistado, y
- b) clasificación y categorización de los conceptos de los temas de estudio que se analizarán en seguida.

Los temas abordados en este trabajo de investigación son: cooperativismo, cambio y adaptación, surgidos de los supuestos establecidos para dar una explicación del fenómeno. En algunos temas encontramos una gran uniformidad de los puntos de vista de los pescadores, sin embargo hay temas en que difieren o a veces son hasta contradictorios.

### ***I) cooperativismo***

#### 1. Valores cooperativos

- a) solidaridad
- b) integración
- c) participación
- d) tolerancia

#### 2. Acción cooperativa.

- a) educación
- b) liderazgo
- c) gestoría

### ***II. Adaptación***

#### 1) Variación

- a) ciega
  - fundación por imitación
- b) al azar
  - fundación racional.

#### 2) Selección

- por eliminación

#### 3) Inercia

- a) falta de recursos económicos
- b) falta de tecnología
- c) actitud de líderes
- d) barreras de mercados
- e) vías de comunicación.

### ***III. Cambio***

#### 1) Internos

- a) tecnológicos
  - artes de pesca
  - equipos
  - procedimientos
- b) administrativos y
  - régimen Jurídico
  - restricciones ecológicas

- concesión
  - vedas
  - artes de pesca prohibidas
  - c) culturales
    - arraigo
    - costumbres
  - d) económicos
    - producción
    - ingreso
- 2) Externos
- a) ecológicos
    - desaparición de lagunas y esteros.
    - contaminación
    - extinción de especies
  - b) políticos y legales
    - leyes
    - instituciones

## **9. Reflexiones y conclusiones.**

Después de analizar el origen y naturaleza, doctrina y filosofía, se acepta en reconocer que el cooperativismo es una corriente cautivante principalmente en el tono como lo relata el maestro Coria Rojas. El cooperativismo, en palabras del autor, puede llegar a ser una alternativa para alcanzar un mundo más justo y equitativo. Sin embargo en estos tiempos en donde la estrategia es la de establecer el vínculo perfecto entre la organización y el entorno que la rodea, en las cooperativas el cambio es difícil de consolidar. Como pudo observarse en el análisis, las cooperativas pesqueras son de reducido tamaño, tienen simplicidad organizativa, exceso de democracia, y como ya descubrimos por falta de recursos, liderazgo, y por sus valores y costumbres.

En la mayoría de los casos, las cooperativas pesqueras realizan cambios reactivos para tener una adaptación al medio de supervivencia. Sus diferencias o variaciones con otras cooperativas radican en las fallas de imitación, y no hay una selección realizada por el medio porque las cooperativas pesqueras difícilmente morirán ya que representan un pueblo, como ya lo expresamos el pueblo y la cooperativa son el mismo cuerpo.

Al acotar únicamente el cambio en internos y externos, se otorgó al estudio de caso una perspectiva de sistema abierto, donde tuvimos un acercamiento muy próximo a sus luchas por cambiar en los planos administrativo, técnico, económico y cultural. Se observa como los viejos se aferran a la idea de la ciclicidad de la vida, y vendrán tiempos mejores, los jóvenes han perdido las esperanzas y han partido, sus costumbres están quedando en el recuerdo, sus aspiraciones como sueños y sus deseos inalcanzables.

Gracias a las gestiones de la cooperativa, consideran la mayoría de los pescadores, con relación a las actividades cooperativistas y extra cooperativistas, la comunidad ha progresado al grado de casi contar con los servicios e infraestructura de las poblaciones más desarrolladas en la región; cuentan con radio comunicación, telefonía, carreteras, escuelas, clínica de salud, biblioteca, museo, energía eléctrica, agua entubada. Por otro lado hay quienes quieren cambiar la forma de administrarse, creando fondos para el equipamiento, emprender nuevos proyectos y mejorando las condiciones de sus lagunas.

Aceptan realizar parcialmente una pesca prohibida, conocen del perjuicio, pero aceptan que no queda más alternativa ya que han llegado al grado de realizar una pesca de subsistencia. No conocen a profundidad las leyes ni sus reformas, aquí la costumbre ha sido más fuerte que la norma establecida, ya que consideran que no son ellos los que han provocado los grandes cambios en su entorno, ha sido sobre todo la fuerza natural (que también tienen sus causas, es una cadena de causas y efectos) y el afán del desarrollo agrícola.

Los cooperativistas empiezan a tener un acercamiento con las instituciones de gobierno, hay alegría en ellos porque en los últimos años han recibido donaciones de equipo y artes de pesca (cayucos, motores, mallas), aún así, recriminan la incapacidad del gobierno federal para atender sus demandas. Manifiestan su inconformidad hacia la imposición de la concesión de pesca con la delimitación territorial ya que fue el inicio de su ruina económica. En otras reformas como la declaratoria de zona de reserva ecológica y la ley general de cooperativas las ven con cierta apatía ya que no impactan ni en su vida diaria ni en su economía.

Finalmente podemos afirmar que el proceso de adaptación mediante los cambios internos de la organización ha sido lento, las inercias al cambio han sido enormes y continúan aumentando, sobre todo las económicas, ya que con las actitudinales todavía hay personas entusiastas y emprendedoras que podrían hacerse cargo de sacar adelante a la cooperativa diversificando las actividades o cambiando la actividad de pesca por la de acuicultura.

## **Bibliografía**

- Alcalá,** Graciela (1999). *Con el agua hasta los aparejos. Pescadores y pescaderías en el Soconusco, Chiapas*. CIESAS, CONACYT. México.
- Barba** Antonio, Solís Pedro (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. Vertiente Editorial, México.
- Coria,** Raúl (1982). *Tratado del cooperativismo en México*. FCE, México.
- Clegg** R. Stewart, et al (1996). *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publicaciones. London.
- Dubrin,** Andrew (2002). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Thomson México.
- ECOSUR,** (2004). *Breve Diagnóstico del Soconusco*. Diversos autores. Chiapas.
- ECOSUR,** (2001). *Primer foro de pesca y acuicultura de la costa de Chiapas. Conservación y aprovechamiento de los recursos pesqueros en Chiapas*. Diversos autores. Unidad Tapachula.
- FAO** Roma. *Code de conduit pour un peche responsable*.
- FAO** Roma. *Situación y perspectivas de la pesca mundial*.
- Gibson** L. James, et al (2003). *Las organizaciones*. McGraw Hill, México.
- Inostroza,** Luis (1989). *Movimiento cooperativista internacional. Cooperativismo y sector social en México*. UAM, México.
- Ley** de pesca y su reglamento. México.
- Luna,** Antonio (2005). *Régimen legal y fiscal de las sociedades cooperativas*. ISEF, México.
- McGrath,** Mary J. (1971). *Cooperativas Prosperas, practicas y procedimientos*. Roble, México.
- Moguel,** Manuel (2003). *Aprendizaje organizacional.: Naturaleza y evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones de México*. Tesis Doctoral. UAM-I. 2003
- Montaño,** Luis (1993). *La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales*, en *Estrategias organizacionales*, serie de investigación 11, UAM-I, México.
- OCDE.** *La formación de patrimonio y escape a la pobreza*. Talleres de la cámara de diputados. México. 2005
- Riaza,** José M. (1968). *Cooperativas de producción, experiencias y futuro*. Deusto, España.

**Rojas, Juan J.** (2003) *Las cooperativas en México*. Ediciones molinos de letras. México.

**Poder** ejecutivo federal México. *Plan Nacional de Desarrollo Pesquero*.

**Secretaria** de Pesca del Edo. de Chiapas (2001). *Programa Nacional del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*.

**Secretaria** de Pesca. *Programa estatal de desarrollo pesquero*. Tonalá, Chiapas.

**Secretaria** de Pesca del Edo. de Chiapas (2001). *Estadísticas de las organizaciones pesqueras*.

## EDUCACIÓN INDÍGENA: UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL Y UN ACERCAMIENTO A SU COSMOVISIÓN

Keny Ordaz Escobar\*

### Introducción

Este artículo representa un extracto importante del segundo capítulo del trabajo de investigación realizado para la elaboración de la tesis denominada *Cosmovisión y Utopías en las Organizaciones: El caso de la Educación Indígena en Chiapas*, para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales en el año 2006, con motivo del convenio de colaboración entre la Universidad Autónoma de Chiapas y el Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, a través del cual 16 profesores de la UNACH nos vimos beneficiados con el logro del grado doctoral durante el periodo 2003-2006.

El estudio integral se refiere al fenómeno de la educación indígena en México desde una perspectiva organizacional, realizando un estudio de caso en el Estado de Chiapas, una de las entidades federativas de mayor relevancia en esta materia en virtud de su estructura demográfica con más de una cuarta parte de población indígena y, a través de la presente investigación, se trata de hacer un acercamiento a su cosmovisión en relación con la educación.

Con información obtenida de las autoridades del sector educativo en Chiapas y de la educación indígena, y considerando las diversas propuestas en torno a la educación indígena y las cosmovisiones propias de las comunidades indígenas, se realiza un análisis de la situación actual de las escuelas que proporcionan esta educación a los grupos indígenas en Chiapas.

La situación educativa de las comunidades indígenas de Chiapas es la más crítica de todo el país. En los últimos datos oficiales aparece invariablemente en el poco grato último lugar. En cuanto al analfabetismo en la población mayor de 15 años, el promedio nacional es de 12.6 por ciento, mientras que para Chiapas es del 30 por ciento, más del doble. El 29 por ciento de la población mayor de 15 años no ha recibido instrucción escolar de ningún tipo.

De la población indígena de 15 años y más, 54 por ciento es analfabeta, porcentaje que supera la media nacional de 41 por ciento. Solamente el 11 por ciento concluyó la educación primaria y sólo 7 por ciento tiene estudios posteriores a la primaria. De esta misma población, 86 por ciento se ubica en su mayor parte en localidades rurales.

El fenómeno es realmente delicado, y no se reduce a la carencia de escuelas y maestros, las comunidades indígenas expresan constantemente una serie de críticas al sistema escolar oficial. Es un hecho que los proyectos planteados desde el gobierno siempre han provenido de fuera y rara vez responden a las necesidades de la comunidad, como aceptan los funcionarios del sector educativo en la entidad.

Estas denuncias revelan la necesidad de un replanteamiento a fondo de la educación, en la medida de lo posible, a cargo de las propias comunidades. En estas condiciones y tal vez en el extremo de los casos, en virtud de la presencia del movimiento zapatista en la región, las comunidades indígenas han tomado la iniciativa de formar su propia organización educativa: la Escuela Rebelde, con el apoyo de Organizaciones no Gubernamentales, rechazando las ofertas educativas del gobierno, que no los ha tomado en cuenta ni resuelve sus problemas de educación, según el discurso del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN).

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración C-IV, con sede en Tapachula, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con más de 20 años de experiencia docente y administrativa, miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, integrante del Cuerpo Académico con registro ante el Promep *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*.

Este artículo trata del fenómeno de la educación indígena en términos generales y del objeto de estudio, es decir, la educación indígena en Chiapas; comenzando con su organización a nivel nacional y estatal, el Plan estatal de educación, el marco jurídico de la educación en Chiapas, y el estado actual de la educación indígena en Chiapas.

El futuro de las reformas educativas a la educación que se imparte a los indígenas, y que han adoptado la política intercultural bilingüe tiene mucho que ver con la óptica global para entender esos procesos sociales y sobre todo con la participación en las reformas políticas, por medio de agentes indígenas capacitados y formados.

Finalmente, se exponen las consideraciones centrales en torno al fenómeno de la educación indígena en Chiapas, a manera de conclusiones del estudio.

Comprender a los pueblos indígenas es, hoy en día, una de las asignaturas pendientes de las autoridades políticas, de los líderes sociales y espirituales, y principalmente de las autoridades educativas en los tres niveles de gobierno.

Los pueblos indígenas significan una parte importante de la población en el país y en particular en el Estado de Chiapas, y sus necesidades son diferentes a las de las poblaciones urbanas, por lo tanto es pertinente sugerir un trato diferenciado para su atención.

Hacemos votos porque la nueva corriente de la interculturalidad aterrice en favor de los pueblos indios, que los proyectos educativos sean el resultado de estudios diagnósticos serios para entender su cosmovisión, y que por fin haya alguien con la voluntad política y resuelto a afrontar el desafío, en sereno desdén del voto político.

## 1. Cultura indígena y educación en México.

De acuerdo con los documentos de la Secretaría de Educación Pública, se reconoce en el Artículo 4º. Constitucional, la existencia de los pueblos indígenas en el territorio mexicano que representan la base fundamental de la diversidad cultural y pluriétnica de la nación.

Hoy día, la presencia indígena en México se expresa en más de diez millones de personas que se distribuyen en 24 estados de la República. Esta población se integra en 62 grupos étnicos y habla al menos 80 lenguas y variantes dialectales, como lo muestra la siguiente figura:

Aguateco	Lacandón	Tojolabal
Amuzgo	Mame	Totonaca
Cakchiquel	Matlatzinca	Triqui
Chatino	Maya	Tzeltal
Chichimeca-jonaz	Mayo	Tzotzil
Chinanteco	Mazahua	Yaqui
Chocho	Mazateco	Zapoteco
Chol	Mixe	Zoque
Chontal-oax.	Mixteco	Jacalteco
Chontal-tab	Motozintleco	Kanjobal
Chuj	Nahua	Kekchí
Cochimí	Ocuilteco	Kikapú
Cora	Otomí	Kiliwa
Cucapá	Paipai	Kumiai
Cuicateco	Pame	Seri
Guarijío	Pápago	Tarahumara
Huasteco	Pima	Teco
Huave	Popoloca	Tepehua
Huichol	Popoluca	Tepehuán
Ixcateco	Purépecha	Tlapaneco
Ixil	Quiché	

Fuente: elaborada por el autor.

Ante este panorama, los contenidos de los Artículos 3º y 4º Constitucionales y la Ley General de Educación establecen el compromiso del Estado Mexicano de desarrollar una acción educativa que promueva el mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos indígenas y su acceso a los beneficios del desarrollo nacional, y proceda con respeto a las características culturales y lingüísticas de cada grupo étnico.

Para tal efecto, las acciones se desarrollan en dos vertientes:

1) corresponde a la prestación de servicios educativos destinados específicamente a los grupos indígenas que se adapten a sus necesidades, demandas y condiciones de cultura y lengua, organización social y formas de producción y trabajo; y

2) a los servicios que recibe la población no indígena, a través de los cuales se deberán combatir las formas de racismo, favorecer el conocimiento de la situación de los pueblos indígenas y de sus problemas.

Este reto exige desarrollar un proceso de análisis, reconocimiento de la educación y establecimiento de estrategias y metas comunes, así como de compromisos específicos para las



acciones entre los actores educativos y las comunidades indígenas, con el propósito de ofrecer una educación que satisfaga las necesidades de la población indígena con calidad, equidad y pertinencia.

El Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como los proyectos de declaración sobre derechos indígenas que se discuten actualmente en el seno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de la Organización de los Estados Americanos (OEA), hablan de los derechos de los pueblos indígenas, incluyendo los derechos culturales.

Como resultado de los procesos históricos los pueblos indígenas ocupan por lo general las posiciones inferiores en todo tipo de escala e indicadores sociales y económicos en los países latinoamericanos. Los elementos de la identidad indígena (desde las características biológicas hasta los aspectos culturales) corresponden a niveles bajos de bienestar económico y social.

Sin embargo, era evidente que las culturas indígenas tenían esas características que los grupos dominantes consideraban incompatibles con su concepto de nación y de modernidad, a causa de tres factores fundamentales:

- a) la nación las había excluido explícitamente de su espacio simbólico y social;
- b) después de trescientos años de colonización las culturas indígenas reflejaban una subordinación estructural;
- c) los pueblos indígenas conservan su cultura como una forma de resistencia a la opresión.

La revaloración del movimiento indígena se debe a factores como la resistencia de las culturas indígenas y su afán de sobrevivir; el papel realizado por las organizaciones indígenas surgidas en la década de los sesenta; y la lucha por la democratización de la sociedad se basó en un concepto amplio de los derechos humanos, incluyendo a los pueblos indígenas.

A partir de los años ochenta se retoman los reclamos de las organizaciones indígenas y el ambiente internacional favorece el reconocimiento de la diversidad cultural y los derechos humanos de los pueblos subordinados. Se introduce la idea que la educación bilingüe ha de ser completa hasta el nivel escolar más alto posible y que, además, debe ser intercultural.

Este enfoque de bilingüismo considera las lenguas y culturas indígenas como una riqueza y un recurso que debe ser preservado y fomentado. Se propone el uso de la lengua indígena como medio de enseñanza y la elaboración de un currículo contextualizado, con contenidos relevantes para el educando indígena y con métodos pedagógicos apropiados al ambiente de la infancia en las comunidades indígenas.

La educación intercultural se desarrolla sobre nuevas bases pedagógicas y metodológicas, planteando grandes retos a los responsables de las políticas educativas en las regiones con presencia indígena, que se refieren a los siguientes puntos:

- El desarrollo de las lenguas indígenas habladas y escritas para incorporar los conceptos del mundo moderno.
- La elaboración de materiales pedagógicos en lenguas indígenas.
- La formación de maestros bilingües con alto nivel profesional.

Los programas de educación bilingüe e intercultural sufren de falta de recursos, insuficiente capacitación de los maestros bilingües, la ausencia de materiales didácticos, el poco desarrollo de los contenidos interculturales, y la posición secundaria que ocupan en los planes nacionales de educación.

Como resultado de cambios en el ambiente internacional y la movilización de las organizaciones indígenas, varios países han adoptado legislaciones que permiten explorar nuevos principios de política educativa y lingüística.

La educación bilingüe e intercultural constituye objetivos apoyados por amplios sectores de la población, aunque en la práctica están muy lejos de ser alcanzados y enfrentan diversos obstáculos. Para superarlos será preciso dar prioridad a los programas de educación y de promoción cultural.

## **2. La Gestión de la Educación Indígena en México.**

De acuerdo con la estructura orgánica de la Secretaría de Educación Pública, la gestión de la educación indígena en el país, se encuentra a cargo de dos unidades administrativas, estas son:

- \* la Dirección General de Educación Indígena (DGEI), y
- \* la Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe (CGEIB).

La Dirección General de Educación Indígena forma parte de la Subsecretaría de Educación Básica y tiene las siguientes atribuciones:

- Proponer, actualizar, verificar el cumplimiento y aplicar experimentalmente las normas pedagógicas, contenidos, programas de estudio, métodos, materiales e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación indígena;
- Establecer mecanismos de coordinación para adaptar a la educación indígena las innovaciones de programas de estudio, contenidos, métodos, materiales e instrumentos para la evaluación del aprendizaje que se lleven a cabo en la educación básica;
- Diseñar contenidos educativos y materiales didácticos para la elaboración de programas de radio y televisión, acordes con la comunidad a quienes se dirijan, en apoyo a los programas de estudio de la educación indígena;
- Analizar y considerar las opiniones de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores involucrados en la educación, y
- Realizar investigaciones para el desarrollo y la supervisión de las tareas de educación indígena.

De acuerdo con los programas de mejora continua de las entidades del gobierno federal, la DGEI establece su pensamiento filosófico en las siguientes expresiones:

### **Misión.**

*Avanzar hacia la transformación de nuestra escuela pública mexicana, a través de un sistema de educación básica intercultural bilingüe que reduzca las inequidades y ofrezca a todas las niñas, niños y jóvenes indígenas la oportunidad de recibir una educación que les permitan alcanzar logros escolares equivalentes a los del sistema regular, teniendo como punto de partida y fin el aula educativa.*

### **Visión.**

*El sistema educativo de México es amplio, diversificado y ofrece una educación de calidad para el desarrollo humano integral de su población y particularmente de la indígena. Es reconocido nacional e internacionalmente porque ofrece a las niñas, niños y jóvenes indígenas una educación de calidad y equidad, con un enfoque intercultural.*

### **Objetivos:**

- Mejorar la oferta educativa de las poblaciones indígenas, mediante la elaboración de propuestas de normas educativas, planes y programas de estudio, lineamientos pedagógicos, materiales y apoyos didácticos pertinentes para la educación intercultural bilingüe.
- Mejorar las competencias básicas y profesionales de los docentes y directivos bilingües, que garanticen nuevos y mejores estilos de trabajo, mediante el fortalecimiento de las ofertas de formación inicial, actualización y capacitación, así como de nivelación y superación profesional.
- Promover la elaboración, producción y distribución de textos y materiales educativos de acuerdo con las características y necesidades de directivos, profesores y alumnos de educación indígena y con los propósitos educativos nacionales y de educación intercultural bilingüe.

- Hacer eficientes la administración de los recursos, así como la participación social para la consecución de los fines de la educación inicial y básica intercultural bilingüe.

### **Programas.**

Incorporación de recursos académicos, técnicos y materiales en los centros educativos que ofrecen educación intercultural bilingüe para su adecuada operación y se mejore el logro de los aprendizajes del currículo básico nacional, del bilingüismo oral y escrito y del conocimiento y valoración de la cultura propia.

Ampliar la oferta de la educación inicial, preescolar y primaria para incorporar a la educación intercultural bilingüe a una mayor proporción de niñas, niños y jóvenes indígenas.

La Dirección General de Educación Indígena elaboró 42 *Lineamientos Generales para la Educación Intercultural Bilingüe para las niñas y los niños indígenas*, de entre los que destacamos los siguientes, sin menoscabo de los demás, por su incidencia en los objetivos que la educación sea intercultural bilingüe para satisfacer con calidad, equidad y pertinencia sus necesidades educativas y básicas de aprendizaje.

- 1) La educación que se ofrezca a las niñas y los niños indígenas estará orientada por los fines y propósitos educativos expresados en el marco filosófico nacional.
- 2) Favorecerá su desarrollo integral y armónico como individuos y como miembros de la sociedad.
- 3) Considerará la diversidad cultural y lingüística de los pueblos indígenas y se adaptará a sus necesidades y condiciones de cultura y lengua, organización social y formas de trabajo.
- 4) Será intercultural bilingüe.
- 5) Se entenderá por educación intercultural aquella que atienda a la diversidad cultural y lingüística; promueva el respeto a las diferencias y la formación de la unidad nacional, así como el desarrollo de actitudes para la búsqueda de libertad y justicia para todos.
- 6) Se entenderá la educación bilingüe como aquella que favorezca la adquisición, fortalecimiento, desarrollo y consolidación tanto de la lengua indígena como del español, y elimine la imposición de una lengua sobre otra.
- 7) Impulsará la innovación pedagógica, así como la flexibilización de los programas de estudio, del uso de los materiales educativos y de las formas organizativas.
- 8) Promoverá el uso y la enseñanza de la lengua indígena y del español en las diferentes actividades del proceso educativo, por lo que ambas lenguas serán tanto objeto de estudio, como medio de comunicación.
- 9) Impulsará la formación de docentes, directivos y personal técnico como un proceso integrado, sistemático y permanente que garantice la continuidad de las acciones.
- 10) Promoverá la participación de la comunidad educativa y de las autoridades, organizaciones e individuos de la comunidad indígena, tanto en la definición de los propósitos y contenidos educativos, como en los procesos para lograrlos.

La Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe se crea en el año 2001, dependiendo directamente del Secretario de Educación Pública, que plantea la educación intercultural para toda la población y la educación culturalmente pertinente para los indígenas a todos los niveles educativos. En el año 2005 se modifica el nombre de la CGEIB al que se agrega una “y” quedando como Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe, y tiene, entre otras, las siguientes atribuciones:

I. Promover y evaluar la política educativa en materia de equidad, desarrollo intercultural y participación social, en todas las modalidades educativas, en coordinación con las instancias del Sistema Educativo Nacional;

- II. Promover la colaboración de las entidades federativas así como los sectores de la sociedad y comunidades indígenas, en la realización de iniciativas orientadas a propiciar la equidad, el desarrollo intercultural y la participación social en los niveles y modalidades educativos;
- III. Recomendar medidas de acción para procurar el mejoramiento de la equidad, el desarrollo intercultural en los niveles y modalidades de la educación;
- IV. Informar a la sociedad sobre la situación de la equidad y el desarrollo intercultural en el campo educativo, sobre las recomendaciones que haya formulado y los resultados obtenidos;
- V. Diseñar los mecanismos de supervisión y vigilancia para asegurar la calidad y pertinencia de la educación que se imparta en el medio indígena;

La CGEIB funda su pensamiento filosófico en las siguientes expresiones:

**Misión:** *Contribuir en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, mejorando y ampliando las oportunidades educativas de la población indígena y promoviendo relaciones más igualitarias y respetuosas entre los miembros de distintas culturas.*

**Objetivos:**

1. Mejorar la calidad de la educación destinada a poblaciones indígenas.
2. Promover la educación intercultural bilingüe destinada a poblaciones indígenas a todos los niveles educativos.
3. Desarrollar una educación intercultural para todos los mexicanos.

**3. La Educación Primaria Indígena en números: el ciclo escolar 2004-2005.**

De acuerdo con la información oficial de la Secretaría de Educación Pública, la gestión de la educación indígena presenta los siguientes resultados durante el ciclo escolar 2004-2005, en los rubros que a continuación se revisan:

*Cobertura Educativa.*

Durante el ciclo escolar 2004-2005 el área de educación primaria indígena atendió a una población de 837,143 alumnos, a través de 9,691 centros y con la colaboración de 36,751 maestros. Estos resultados muestran una disminución de la atención a la demanda de 0.4 por ciento, un crecimiento de 0.7 por ciento en incorporación de profesores y 0.7 por ciento en apertura de centros educativos.

*Concentración de la matrícula por entidad federativa.*

Los estados que concentran la mayor atención escolar en educación indígena son: Chiapas, con 222,601 alumnos, Oaxaca con 164,204, Guerrero con 94,319, Veracruz con 76,425 y Puebla con 70,081 alumnos, agrupando al 75 por ciento de la población atendida en este servicio a nivel nacional.

*Lenguas indígenas que se atienden.*

Actualmente el servicio de primaria indígena atiende un total de 51 lenguas indígenas en el país, siendo las lenguas Náhuatl, Mixteco, Tzeltal, Tzotzil, Hñahñu, Mazateco, Zapoteco y Chol las que mayor número de alumnos concentran representando al 64.6 por ciento de la matrícula total. Ocho lenguas son las que concentran mayor atención escolar.

*Equidad de género de los profesores.*

El servicio de educación primaria indígena es atendido en su mayoría por personal masculino (65.8 por ciento) y sólo el 34.2 por ciento son profesoras, en cuanto a la atención escolar se brinda de igual manera a niñas como a niños indígenas.

*Relación alumno/maestro y alumno/centro.*

Para el ciclo escolar 2004-2005 cada maestro atendió en promedio 24 niñas y niños indígenas, mientras en cada centro se atienden en promedio a 86 alumnos. Los estados que se ubican por encima de la media nacional en la relación alumno maestro son: Baja California, Chiapas, Guanajuato, Querétaro, Tlaxcala y Puebla.

*Organización Escolar.*

Los centros de educación primaria se organizan como escuelas completas e incompletas. Las primeras son aquellas que cuentan con los seis grados escolares y un maestro por grado. Las incompletas son aquellos centros que cuentan con uno o más maestros pero no cuentan con los seis grados. En este contexto, 28 centros de cada 100 son atendidos por un maestro solamente y 22 centros de cada 100 cuentan con todos los maestros y atienden todos los grados.

*Deserción escolar.*

El indicador de deserción escolar mide el abandono escolar, durante el transcurso del ciclo escolar y el cambio de un período escolar a otro, independientemente que hayan aprobado o no. En el ciclo escolar 2004-2005 la educación primaria indígena registró una deserción total de 3.1% a nivel nacional, cantidad igual a la presentada en el ciclo escolar anterior.

*Entidades con mayor deserción escolar.*

Las entidades federativas que presentan mayor deserción escolar respecto al promedio nacional indígena son: Chihuahua, Baja California, Chiapas, Sinaloa, Nayarit, Michoacán, Guerrero y Durango.

*Entidades federativas con mayor eficiencia terminal.*

Las entidades federativas que presentan mayor eficiencia terminal con respecto al promedio nacional indígena son: Tlaxcala, Tabasco, San Luis Potosí, Quintana Roo, Hidalgo, Campeche, Yucatán, Puebla, México, Nayarit, Sinaloa, Chiapas y Veracruz.

#### **4. Organización de la Educación en Chiapas.**

*Marco jurídico y disposiciones generales.*

La educación en el estado de Chiapas atiende las disposiciones constitucionales en la materia, y se rige por la *Ley de educación para el estado de Chiapas*, cuyas disposiciones generales son las siguientes:

Art. 1°. Las disposiciones de esta Ley son de orden público, interés social y observancia general en toda la Entidad Federativa, y obligan al Gobierno del Estado, a los Municipios y a las instituciones educativas dentro de sus respectivas competencias; a los particulares que desarrollen públicamente actividades de educación en las formas previstas por esta Ley, y a las personas que esta Ley impongan en cualquier forma deberes relacionados con la educación.

Art. 2°. Corresponde la aplicación, interpretación y cumplimiento de esta Ley, al Titular del Poder Ejecutivo Estatal, al Secretario de Educación Pública del Estado y a los Municipios, en los términos previstos por la misma.

Art. 3°. La educación es un servicio público en cualesquiera de los tipos, niveles, grados o modalidades que imparta el Gobierno del Estado, los Municipios, las instituciones educativas y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, otorgada por el Gobierno de la Entidad.

Art. 4°. Son de interés social las actividades e inversiones de cualquier tipo en materia educativa que realicen los actores antes mencionados.

Art. 5°. La educación que se imparta en la Entidad, se sujetará a los principios establecidos en el Artículo 3°. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y tendrá, entre otras, las siguientes finalidades:

I.- Promover el desarrollo armónico e integral de los educandos dentro de la convivencia social cultural y de capacitación para el trabajo.

II.- Formar y afirmar en los educandos, conceptos y sentimientos de solidaridad dando preferencia a las necesidades colectivas respecto de las privadas e individuales.

III.- Alcanzar un idioma común sin menoscabo del uso de las lenguas autóctonas.

IV.- Crear conciencia en torno a la necesidad de un mejor aprovechamiento social del trabajo y de los recursos naturales.

V.- Propiciar las condiciones indispensables para el impulso de la investigación, la creación artística y la difusión de la cultura.

Art. 6°. La educación que imparta el Estado será gratuita; las donaciones destinadas a la educación no se entenderán como contraprestaciones del servicio educativo.

Art. 7°. Las autoridades educativas estatales deberán evaluar, mejorar y ampliar los servicios.

Art. 8°. Las corporaciones religiosas y los ministros de los cultos no intervendrán en forma alguna en planteles en que se imparta educación primaria, secundaria o normal y la de cualquier tipo o grado destinado a obreros o a campesinos.

Entre algunas disposiciones generales con incidencia en el fenómeno en estudio se encuentra el modelo bilingüe e intercultural en la educación indígena, en vigor a partir de 1990. El gobierno mexicano ratifica el Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en países independientes de la Organización Internacional del trabajo (OIT), el uso del idioma materno en el proceso educativo, y la participación de los pueblos indígenas en el diseño y administración de los programas educativos que les atañen.

A partir de la ratificación del convenio se adoptaron medidas educativas en todos los sectores de la comunidad nacional, con el fin de eliminar prejuicios y promover la aceptación de la diferencia.

En 1991 se modifica el Artículo 4° de la Constitución para reconocer los derechos culturales de los indígenas y el compromiso de proteger el desarrollo de sus lenguas, culturas, usos, costumbres y organización social.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, considera a la educación indígena en la reorganización de la educación básica.

En la Ley General de Educación el Estado se compromete de manera explícita a asegurar la equidad en el acceso y permanencia de la población indígena al servicio educativo. Se reconoce que la educación debe adecuarse lingüística y culturalmente a los grupos étnicos, así como a los grupos marginados y a la población emigrante.

Este reconocimiento ha impulsado sobremanera la revisión y la reorientación de los programas educativos dirigidos a la población indígena. Estos contenidos educativos se caracterizan por una visión intercultural que reconoce la importancia de la participación activa de la comunidad en los procesos educativos.

La Ley de Derechos y Cultura Indígenas del Estado de Chiapas (2004:30-32), en su capítulo V, contempla lo relacionado a la cultura y la educación, del Artículo 39 al 47. Destaca el Artículo 44, donde hace mención que la educación en los niveles preescolar, primaria, secundaria que se imparta en las comunidades indígenas deberá ser bilingüe e intercultural.

En el Artículo 45 establece que la educación bilingüe e intercultural deberá fomentar la enseñanza-aprendizaje, tanto en la lengua de la comunidad indígena en que se imparta como en el idioma español, para que como consecuencia, al término de la educación básica, egresen alumnos que hablen con fluidez las dos lenguas.

El artículo 46 de la misma Ley menciona que la educación que se imparta a los integrantes de las comunidades indígenas, incluirá además, el conocimiento de la historia y tradiciones de los pueblos indígenas.

***Plan Estatal de Educación 2001-2006: una reflexión breve.***

El Programa Estatal de Educación 2001-2006 define las políticas, objetivos, estrategias, acciones y metas que orientarán la intervención pedagógica para construir una educación digna para los chiapanecos; considera construir un escenario de educación estatal en cada uno de sus tipos, niveles y modalidades al año 2024.

En lo referente a la Educación Indígena, los planes y programas son los nacionales, pero se complementan con textos en lenguas indígenas, que son traducciones de los textos en español. En esta modalidad educativa es donde existe el mayor desfase entre lo local y lo nacional.

Es importante hacer notar que aunque en Chiapas existen treinta y nueve etnias diferentes, los libros de texto sólo se han desarrollado para cinco, ciertamente las que tienen más población, pero esto deja en desventaja a los grupos étnicos minoritarios.

Esta diversidad cultural y étnica reclama proyectos pedagógicos diferenciados, para que los procesos educativos sean relevantes a los contextos sociales y culturales en que se desarrollan los sujetos. Los servicios educativos que se proporcionen a estos grupos de población deberán adaptarse a sus particulares condiciones de cultura, lengua, organización política, social y productiva, sin menoscabo de los procesos sociales de interculturalidad.

El modelo educativo es ajeno a las características de la población chiapaneca, porque no se reconoce la multiculturalidad y el multilingüismo como factores de entendimiento entre los diversos grupos sociales de la entidad. Se ha presentado un modelo pedagógico homogeneizante, que considera por igual a las niñas y niños choles, tzeltales, tojolabales, zoques, tzotziles.

Sin embargo, la educación bilingüe, en tanto no existen docentes lo suficientemente capacitados en el manejo de las lenguas indígenas y sus variantes dialectales en el estado, hace frente a una situación endémica de rezago.

Con respecto al manejo de los libros de texto en las escuelas bilingües se identifican dos problemas:

- \* su reducido uso a pesar de la amplia disponibilidad y el alto nivel de interés en los materiales demostrado por los alumnos, y
- \* la tendencia de los profesores a modificar las actividades contempladas en los libros, adaptándolas a los modelos tradicionales de enseñanza.

Las lecciones de lecto-escritura en lengua indígena se convierten en actividades de castellanización, demostrando una vez más la preferencia que tienen los maestros por castellanizar a sus alumnos a través de la lecto-escritura aun cuando ésta sea en lengua materna, y su confusión entre la alfabetización y la adquisición de una segunda lengua.

En relación con la educación básica, dentro de la pertinencia se incluyen dos aspectos:

- \* la atención que el sistema educativo concede a las características socioculturales y etnolingüísticas de las personas, y
- \* la atención que brinda a sus características personales en el proceso de enseñanza, ambas dentro de un contexto concreto, o sea, el aula.

En Chiapas la extensión de la cobertura educativa se realiza sin analizar a profundidad el modelo educativo nacional, con el que se ofrece la educación básica. En la medida en que se atiende a poblaciones antes excluidas del servicio, se manifiesta con mayor claridad la heterogeneidad de los estudiantes que se pretende incorporar y lo inoperante de las adaptaciones que se hacen al modelo único de escuela.

Además, en los pocos casos en los que se ha intentado modificar los métodos de enseñanza (CONAFE, educación indígena bilingüe) los aspectos relacionados con la gestión pedagógica han permanecido prácticamente sin ajustes, condicionando de alguna manera los logros educativos.

Se ha confundido la necesidad de brindar educación con la idea de llevar “la escuela” a todas las comunidades. La escuela urbana para la clase media se fue extendiendo en cobertura y

“ajustándose” a las características de las localidades rurales o indígenas, o a las de las zonas marginadas de las mismas ciudades.

Aunque existe una modalidad especial para atender a las comunidades indígenas, muchas escuelas rurales de la modalidad general reciben niños provenientes de comunidades indígenas monolingües, lo que representa una dificultad que no sabe cómo afrontar los docentes que sólo hablan español.

Como se ha dicho, al reconocer las características diversas de la población a la que se debe brindar atención, se han generado una multitud de programas que pretenden, a partir de un currículum nacional y del modelo de escuela vigente, hacer las adaptaciones o adecuaciones necesarias para que la educación que reciben estos grupos sea pertinente.

Es necesario repensar la impartición de la educación básica desde otra óptica, o los resultados continuarán mostrando la inoperancia de una visión rígida. El sistema educativo mexicano parece temerle a la innovación; hay necesidad de normarlo todo, de controlarlo todo. La rigidez normativa deja poco espacio para la creatividad de quienes enfrentan diariamente la diversidad de condiciones en que se desarrolla la educación.

## **5. Organización funcional y estructural.**

El subprograma de Educación Básica del Estado de Chiapas asume el reconocimiento de que las personas constituyen medio y fin de la educación básica. Por ello, las políticas, líneas de acción y objetivos estratégicos, propuestos en el presente programa, involucran a todas las personas que participan en los procesos educativos y los espacios donde se interrelacionan.

El educando chiapaneco se constituye en el eje y motor de la política educativa. El fin primordial del proceso educativo es su formación, que debe suponer asegurarle la participación activa en dicho proceso, estimulando su iniciativa, sentido de responsabilidad social y espíritu creador. Es evidente que el docente es fundamental en el proceso educativo, dado que su desempeño es lo que en última instancia determina el aprendizaje en el salón de clases.

Se identifican cuatro factores que operan dentro del salón de clases:

- \* la calidad de la instrucción,
- \* la correspondencia entre ésta y las necesidades (características) del estudiante,
- \* los incentivos que se ofrecen a éstos, y
- \* el tiempo dedicado efectivamente al aprendizaje.

El presente subprograma parte de reconocer que si bien existen factores de carácter socioeconómico que influyen en la consecución de logros educativos, no son determinantes y que las posibilidades de transformación inmediata están en los factores internos al sistema educativo. Estas transformaciones estarían sentando las bases del cambio a mediano y largo plazo.

Es en la interacción entre docentes y alumnos donde radica la dinámica esencial a considerar, en cualquier proceso que pretenda mejorar la calidad de la educación.

En este nuevo marco legal, la educación básica en Chiapas presenta las siguientes características, respecto a la atención de la demanda social para cada uno de los niveles, a saber: de 3 a 5 años, educación preescolar; de 6 a 11 años, educación primaria, y de 12 a 14 años, educación secundaria.

Se analiza también la capacidad del sistema educativo para lograr que los alumnos inscritos en un grado concluyan satisfactoriamente y se inscriban en el siguiente, así como para retener a los alumnos hasta concluir el nivel.

En términos de la matrícula total, el nivel preescolar y de secundaria representan 17 % y 17 %, respectivamente, en tanto que primaria 65 %. Cabe señalar, que el nivel de secundaria, a pesar de contar con una cantidad comparable de alumnos y docentes a la del nivel preescolar, sólo cuenta con el 21 % de las escuelas que ofrecen este nivel.



A continuación se detallan características específicas de cada uno de los niveles que conforman la educación básica.

*Preescolar.* La demanda social en este nivel educativo la integra la población de niños de 3 a 5 años de edad. En el ciclo 2000-2001 se atendió al 60 %. En números absolutos, la demanda social por este nivel educativo aumentó en 41,913 niños, entre 1993-1994 y 2000-2001; en tanto que el nivel matriculó a 50,923 niños más en el mismo período. La demanda aumentó en 15 % y la matrícula en 36 %, sin embargo, a pesar de este esfuerzo, se logró atender al 61 % de los niños en edad preescolar.

*Primaria.* La educación primaria es el segundo nivel de la educación básica y el primero con carácter obligatorio. La demanda social de este nivel lo constituyen los niños en un rango de edad de 6 a 11 años. En el ciclo escolar 2000-2001, la demanda social fue de 614,827 niños, sin embargo, se reportaron inscritos en primaria 628 280 niños de esa edad. Cursaron la primaria también 138 de 5 años, y 100,181 mayores de 11 años. El nivel atendió a 728,599 alumnos.

*Modalidades de atención primaria.* En el ciclo escolar 2000-2001, la matrícula estatal fue de 728,599, 70 % correspondió a la modalidad general; 27 % indígena, 2.6% a CONAFE y 0.71% a CONAFE-Indígena. De esta manera, las escuelas primarias de la modalidad general e indígena participaron con el mayor porcentaje de la matrícula, en ambos ciclos escolares. En el 2000, la capacidad de atención a la demanda estatal fue de 118 %, correspondiendo 83 % a la modalidad general, el 32 % a la indígena, el 3 % a CONAFE y 0.85% a CONAFE-Indígena.

En Chiapas, la matrícula total del sistema educativo es de 1'307,352 alumnos, quienes reciben educación en 16,297 escuelas (95 % de la matrícula total es atendida en escuelas públicas). La matrícula de los tres niveles que conforman la educación de tipo básico (preescolar, primaria y secundaria) representa 85 % del total de los alumnos matriculados en el Estado.

En Chiapas el porcentaje de la población de 6 a 14 años que asiste a la escuela es de 84 %, lo que representa 13 niños más (por cada 100) en comparación con los que asistían en 1990.

Según datos derivados del XII Censo General de Población y Vivienda 2000, un porcentaje importante de las causas se asocia a la relevancia y pertinencia de la educación que el sistema educativo mexicano ofrece; un 27 % señaló como causa que no quiso o no le gustó estudiar, y un 36 % indicó como causa la falta de dinero o necesidad de trabajar (35.73%).

### ***Estadística básica de la educación indígena en Chiapas.***

De acuerdo al XII Censo General de Población y Vivienda 2000 en el estado de Chiapas habitan 3'920,892 personas. En esta entidad viven 979,614 hablantes de lengua indígena que representan el 25 % del total de habitantes.

La población atendida por los servicios de Educación Indígena comprende a niñas y niños hablantes en lengua indígena de 0 a 14 años de edad, de acuerdo a la siguiente distribución:

***Figura 16. Estadística básica de la educación indígena en Chiapas.***

Nivel	Escuelas	Alumnos	Maestros	Director sin grupo	Relación alum/mtro	Relación alum/escuela
Inicial	166	4635	167	0	28	28
Preescolar	1813	63075	2650	47	24	35
Primaria	2712	221156	8175	348	27	82
Total	4691	288866	10992	395	26	62

Fuente: INEGI 2000, Chiapas.

En relación con el perfil profesional del docente, el 53 por ciento del personal docente de los servicios de educación indígena del estado presentan estudios de educación superior y el 24 por ciento con nivel medio superior, lo que manifiesta una elevada y constante superación profesional, como lo muestra la siguiente gráfica:

*Figura 17. Perfil profesional del docente en la educación indígena.*

Nivel académico	Inicial	Preescolar	Primaria	Total	%
Básico	2	205	479	686	6.0
Medio superior incompleto	4	100	212	316	2.8
Medio superior terminado	24	757	1,583	2364	20.8
Normal básica incompleta	0	55	187	242	2.1
Normal básica terminada	0	80	906	986	8.7
Normal superior incompleta	0	16	98	114	1.0
Normal superior terminada	0	57	392	449	3.9
Superior incompleta	129	668	1,838	2,635	23.1
Superior terminada	8	737	2,699	3,444	30.3
Posgrado o especialización	0	22	129	151	1.3
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>2,697</b>	<b>8,523</b>	11,387	100.0

Fuente: INEGI 2000, Chiapas.

En relación con las lenguas atendidas, los servicios de educación indígena en el estado de Chiapas atienden a 12 lenguas indígenas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

*Figura 18. Las 12 principales lenguas atendidas en la educación indígena en Chiapas.*

Lengua indígena	Inicial	Preescolar	Primaria	Total
Cakchiquel	18	21	148	187
Chol	591	9861	30549	41001
Chontal de Tabasco	147	45	0	192
Cluj	0	0	185	185
Kanjobal	0	41	1233	1274
Mame	0	2345	12454	14799
Maya	0	20	142	162
Motzintleco	0	27	236	263
Tojolabal	274	3861	12804	16939
Tzeltal	1969	20735	76123	98827
Tzotzil	817	15651	64009	80477
Zoque	819	3134	13320	17273
No especificado	0	7334	9953	17287
<b>Total</b>	<b>4635</b>	<b>63075</b>	<b>221156</b>	<b>288,866</b>

Fuente: INEGI 2000, Chiapas.

Con respecto de los indicadores educativos más significativos de la educación se encuentran la deserción escolar, aprobación, reprobación y eficiencia terminal. En este sentido, el estado de Chiapas presenta una deserción escolar indígena mayor en 3.2 puntos porcentuales a la media nacional indígena y en 1.2 puntos a la estatal general.

El indicador de reprobación para la modalidad bilingüe es mayor en 4.7% al presentado por el estado y de 9.0% a nivel nacional, teniendo como consecuencia una eficiencia terminal de 14.2 puntos porcentuales menor a la nacional, según se observa en la gráfica siguiente:

**Figura 19. Principales indicadores de la educación indígena en Chiapas.**

Indicador	Nacional	Nacional Indígena	Estatal General	Estatal Indígena
Deserción	1.3	3.05	3.3	4.5
Aprobación	95	90.19	90.7	86.0
Reprobación	5	9.81	9.3	14.0
Eficiencia Terminal	89.0	81.44	78.0	74.8

Fuente. INEGI, 2000, Chiapas.

### **Organización administrativa.**

En relación con la organización administrativa de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, su estructura presenta el siguiente diseño funcional en relación con las actividades propias de la educación y su gestión, así como de la educación indígena en la entidad.

\* Secretario de educación, que tiene el apoyo *staff* de:

- la coordinación de carrera magisterial,
- la coordinación del Pronap,
- la coordinación de programas especiales y compensatorios,
- la coordinación de asuntos jurídicos y laborales, y
- la dirección de divulgación.

En el segundo nivel de mando se encuentran las siguientes áreas.

\* Subsecretaría de educación estatal, constituida por las siguientes direcciones de área:

- de educación básica,
- de educación media,
- de educación superior,
- de fortalecimiento educativo, y
- una comisión mixta de escalafón.

\* Subsecretaría de educación federalizada, conformada por las direcciones de área:

- de educación primaria,
- de elemental,
- de educación secundaria y superior,
- de educación indígena, y
- una comisión mixta de escalafón.

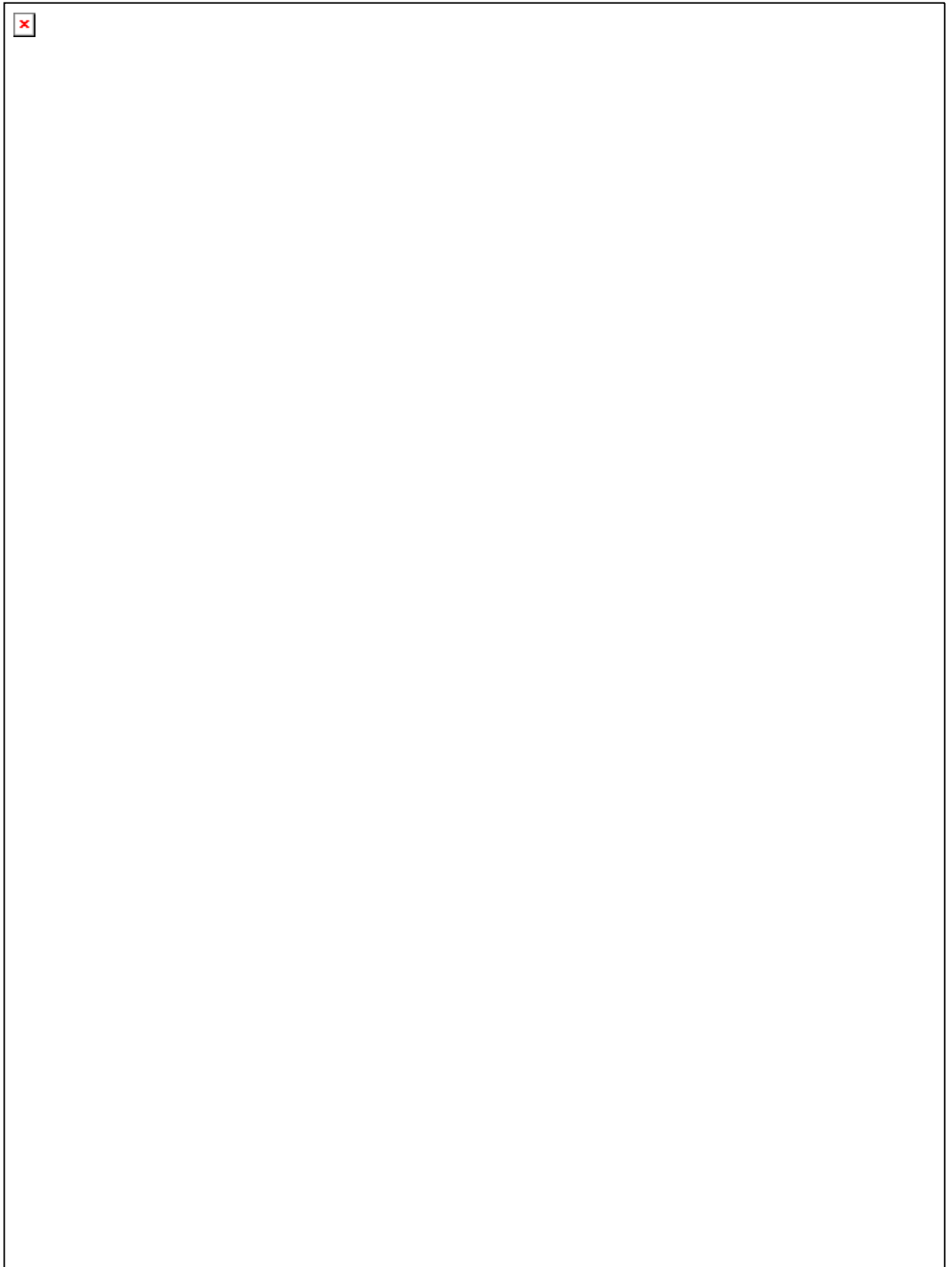
\* Subsecretaría de planeación educativa, constituida por las direcciones de área:

- de planeación,
- de programación y presupuesto,
- de evaluación de programas institucionales,

- de tecnologías educativas de la información, y
- técnica educativa.
- \* Coordinación general de administración estatal, constituida por las direcciones de:
  - de administración de personal,
  - de recursos financieros,
  - de recursos materiales y servicios, y
  - de informática.
- \* Coordinación general de administración federalizada, constituida por las direcciones de:
  - de administración de personal,
  - de recursos financieros,
  - de recursos materiales y servicios, y
  - de informática.
- \* Dirección de servicios regionales.

En la siguiente figura se observa a detalle la estructura organizacional de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, con sus áreas técnicas y administrativas:

**Figura 20. Organigrama de la Secretaría de Educación en Chiapas.**



Fuente: Secretaría de Educación del Estado de Chiapas, 2006.

La problemática de la educación en Chiapas bien puede calificarse como de multifactorial, donde encontramos factores naturales como artificiales, si nos atenemos a lo observado en la gestión administrativa.

Desde hace más de 50 años han coexistido dos tipos de escuelas primarias: las del sistema federal –eran las preferidas por los padres de familia y los niños– y las del sistema del estado. Los niños de Chiapas estudiamos en ellas y era un distingo estudiar en la “federal”, ajenos a los problemas de la gestión escolar. Este sistema escolar en paralelo se institucionalizó creando estructuras y formas organizacionales distintas, principalmente en relación a los niveles escalafonarios y formas de promoción de los maestros durante su carrera magisterial.

En relación con la distribución de los planteles escolares, el sistema estatal se encarga de 3,460 escuelas, mientras que el sistema federalizado atiende 8,597 escuelas, más del doble de la primera. No se tiene la información cuantas de cada sistema tienen presencia en las zonas indígenas, aunque consideramos, a juzgar por el organigrama en análisis que incluye una dirección de educación indígena en el sistema federalizado, que es éste quien se ocupa con mayor prioridad de la educación de los niños y niñas indígenas.

Con el advenimiento de la modernidad en los años ochenta, y los procesos de descentralización de los servicios públicos federales, entre ellos la educación, este sistema en paralelo debió fusionarse en uno sólo para atender las necesidades educativas de todos los chiapanecos.

El proceso ha durado muchos años para su consolidación, y a estas fechas no estamos del todo ciertos que se haya alcanzado el objetivo; de tal forma que el organigrama objeto de análisis presenta una dramática doble función tanto en el área educativa como en la gestión, donde bajo un mismo mando superior –el secretario de educación conviven dos subsecretarías de educación con similares funciones y dos coordinaciones generales de administración con idénticas funciones. Una situación que revela la complejidad del fenómeno. De manera extraoficial se sabe que han logrado fusionar las áreas duplicadas pero no se tuvo acceso a dicha información.

Si vamos más adelante, se puede observar que el sistema del estado no cuenta con un área de atención a la educación indígena como su similar federalizada, cuando es a la primera a quien concierne más su atención.

## **6. Evaluación de la educación indígena en Chiapas.**

En el año 2001 Salomón Nahmad presenta una ponencia en la Universidad Pedagógica Nacional en relación con una investigación realizada durante 1997, con investigadores de distintos institutos nacionales e internacionales denominada “Evaluación rápida de la educación indígena en los estados de Oaxaca y Chiapas durante el año de 1997”

Para efectos del presente estudio, se toman solamente los resultados pertinentes a la educación indígena en Chiapas. La evaluación se presenta en cuatro apartados: institucionalidad, evaluación de la educación ofrecida por las comunidades indígenas; evaluación del sistema educativo ofrecida por los instructores y por los maestros, y evaluación ofrecida por las ONG’s de Chiapas. A continuación se aborda la información más sobresaliente en cada caso:

### 1) Institucionalidad. Características lingüísticas.

- Se identificaron cuatro tipos de estadio lingüístico entre los niños indígenas:
  - a) Monolingües en la lengua indígena,
  - b) Bilingües (en varios niveles de castellano y lengua indígena),
  - c) Monolingües en castellano, cuyos ancianos mantienen la lengua de la cultura, y
  - d) Monolingües en castellano que perdieron la lengua más no la cultura.
- Con respecto a los servicios educativos que se les ofrecen, se encontraron:
  - a) Escuelas de maestros monolingües en español, la mayoría.
  - b) Escuelas con maestro bilingües que no hablan la misma lengua que los niños.

- c) Escuelas con maestros bilingües que hablan la misma lengua que los niños.
- d) Maestros comunitarios de la misma comunidad y que, por lo tanto, hablan la misma lengua indígena que los niños.

El Sistema de Educación Federal atiende a los esos niños a través de dos modalidades:

- a) la escuela y los maestros monolingües en castellano, y
- b) la escuela con maestros bilingües.

El Sistema CONAFE atiende a los niños indígenas también a través de dos modalidades:

- a) la escuela rural monolingüe, y
- b) la escuela indígena bilingüe.

2) Evaluación de la educación ofrecida por las comunidades indígenas.

- La educación tiene un gran valor y debe ser bilingüe.
- Los maestros bilingües son considerados mejores que los monolingües.
- Hay acuerdo con respecto a la importancia del aprendizaje del español.
- El acceso a la escuela para las niñas se restringe menos hoy en día.
- Razones de la deserción académica: los costos económicos del acceso escolar, la emigración familiar, los conflictos políticos, el nivel educativo de los padres, los problemas de salud infantil, los obstáculos burocráticos.

Evaluación del Sistema CONAFE y del Sistema Formal.

- La evaluación que tienen los padres y las madres con hijos(as) en las escuelas del sistema CONAFE es, en general, buena.
- El maestro de CONAFE es bueno, pero no para los niños más grandes.
- La evaluación de las escuelas federales no es tan positiva, mucho ausentismo.
- No se puede garantizar la presencia de los maestros en las escuelas.

3) Evaluación del sistema educativo ofrecida por los instructores y por los maestros

- Los instructores de CONAFE tienen una actitud de relativo compromiso con su trabajo en las comunidades.
- Existen conflictos entre los maestros de los dos sistemas.
- Programa de Educadores Comunitarios Indígenas (PECI)
- Existe poco compromiso con la educación bilingüe de maestros y gobierno.
- La baja autoestima de los maestros pero, más aún, la de los maestros bilingües.
- Existe falta de entrenamiento en educación bilingüe.
- No hay suficientes materiales bilingües.
- Existe hostilidad y resistencia en contra de la educación bilingüe por parte de las instancias educativas del estado de Chiapas.

4) Evaluación ofrecida por las ONG de Chiapas

- Las ONG's desempeñan un papel de gran importancia en el sistema educativo.
- Debe existir una actualización constante a través de un sistema semiescolarizado y una asesoría pedagógica que llegue hasta las mismas comunidades.
- Realizan programas innovadores de educación para las comunidades indígenas.
- Hay una excesiva burocratización en las dependencias educativas.

## **7. Breve análisis de las dimensiones y conceptos de estudio.**

El siguiente esquema permite apreciar la clasificación de los temas de estudio de la Educación Indígena en la presente investigación:

- 1) Organización: a) federalizada, b) estatal (estructuras organizativas).
- 2) Valores y tradiciones: la naturaleza, historia y razas, ritos y mitos, religión (cultura, premodernidad, y posmodernidad)
- 3) Políticas educativas: nacionales, estatales (plan nacional de educación, plan estatal de educación y Ley de educación del estado de Chiapas).

4) Trabajo escolar: organización del trabajo, relaciones con los alumnos, y responsabilidad de los maestros (eficiencia organizacional, adaptación y tolerancia, y eficiencia terminal)

A continuación se presenta el análisis de las dimensiones indicadas con sus respectivas categorías y conceptos se analizaron las entrevistas en relación a las autoridades educativas, directores (incluye supervisores), y docentes.

**A) En relación con el tema organización.** De acuerdo a las entrevistas realizadas la Educación indígena en México y en Chiapas está organizada desde una estructura nacional, que obedece a lineamientos nacionales, sobre todo si recordamos que la Educación Indígena, es educación primero federal y luego federalizada, a partir de 1993, obedece a una estructura nacional, y muchas veces no acorde a la problemática local, sino un poco limitada.

Esta estructura muchas veces no tiene una autonomía técnica para poder modificar muchas cosas, a nivel de dirigencia se refleja a nivel de los servicios. Con la descentralización se han perdido también tareas propias de la administración; las asignaciones del nuevo personal, se hacen en función de antigüedad laboral, no de necesidad en las regiones étnicas.

Con frecuencia, un maestro de nuevo ingreso, de origen Chol, lo mandan a un lugar de origen Tzeltal o Tzotzil, entonces el bilingüismo, supuestamente el elemento básico en esto, no sirve, porque es un analfabeta lingüístico, el origen de la lengua no es el mismo. En Chiapas casi todas las lenguas son de origen mayense, pero existe otra muy grande, la Zoque, sin origen maya.

La Educación Indígena en Chiapas está regulada por la Dirección de Educación Indígena de la Subsecretaría de Educación Federalizada, dentro del organigrama de la Secretaría de Educación en Chiapas, la que a su vez atiende las disposiciones de una instancia nacional dentro de la nomenclatura de la SEP, que es la Dirección General de Educación Indígena.

La Dirección de Educación Indígena se constituye funcionalmente en todo el estado por 17 jefaturas de zona y 134 zonas escolares, y de allí están los centros educativos, y los maestros y los alumnos. Coinciden los entrevistados en señalar que la organización no es la adecuada para atender las necesidades educativas de los pueblos indígenas en Chiapas.

La dirección de educación indígena atiende prioritariamente la educación a los indígenas. Existen otras alternativas como en el sistema educativo estatal a través de Programa de Educación Comunitaria Indígena (PECI), o la del CONAFE, y *Semillita del sol*, por parte del EZLN, que no es reconocido oficialmente.

Es fundamental reconocer el avance sustancial del Estado con los programas de educación indígena, aunque todavía con grandes áreas de oportunidad. Las propias comunidades aprecian estas realidades, principalmente durante los últimos años se están consolidando proyectos como la producción de materiales en lengua indígena y la formación de maestros indígenas.

De esta forma es como se está proyectando la educación indígena, para que en función a estas realidades y necesidades, se ajuste a los planteamientos de la política educativa nacional y con el desarrollo de los pueblos indígenas.

Con la finalidad de fortalecer la atención a las necesidades de educación de las comunidades indígenas en el país, el gobierno federal ha implementado programas alternos, como los siguientes:

**EL Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)** maneja la educación comunitaria, participa dentro de la educación indígena como una alternativa de apoyo, a la atención de la educación a los indígenas; hace un planteamiento de tipo integral, en donde básicamente hay notables avances logrando integrar los niveles preescolar y primaria, en una etapa, y haciendo la integración desde educación inicial, educación preescolar, primaria, secundaria e incorporando alfabetización, cubriendo la educación básica, y la educación de adultos. Así mismo, abordando los temas educativos con contenidos nacionales y recuperando los saberes comunitarios como contenidos de estudio.



***El Programa Educativo Comunitario Indígena (PECI)***, que atiende ocho diferentes coordinaciones regionales o centros en Coapainala, Ocosingo, Yajalón, Tapilula, Palenque, Comitán, San Cristóbal, Motozintla. El proyecto del PECI surge en el año 1994, auspiciado con presupuesto federal y lleva educación a niños de preescolar, primaria y secundaria de todo el Estado, y se trabaja con los mismos planes y programas de estudio, de la Secretaría de Educación Pública, se atienden a más de 17,000 alumnos en los tres niveles educativos.

***Programa Intercultural Bilingüe de Atención a Comunidades Indígenas.*** El programa tiene lineamientos generales que los coordinadores conocen y respetan en su totalidad. Hay la oportunidad de construir procesos a través de una realidad, porque son los estados y su gente quienes participan en el programa, son distintos, son diversos, entonces cada acción se ha contextualizado. El docente es parte fundamental en la educación que se proporciona a los indígenas, y se debe tomar muy en cuenta para atender a los niños y niñas, que llegan a la escuela con gran expectativa, con el deseo de aprender, y que algunos en su desconocimiento de muchos procesos o de su propia cultura, de sus raíces, no pueden entender.

***B) En relación con el tema valores y tradiciones.*** De acuerdo con las autoridades educativas entrevistadas, los valores y tradiciones más representativos de los pueblos indígenas en Chiapas son fundamentalmente la lengua, la cultura, la religión, festividades patronales, la naturaleza (deidades como el sol, la luna, la tierra), ritos a la tierra para la fertilidad, mitos y leyendas, la solidaridad, la unión, la ayuda mutua, el respeto a sus mayores, el carnaval chamula, sus atuendos cotidianos y de gala, accesorios (sombrosos con listones), el bastón de mando, catolicismo prehispánico, no propiedad a los ladinos, organización social y política, su producción artesanal (tejidos de lana).

Cuando hablamos de cultura nos olvidamos que tiene dos caras, una muy amable y otra también muy opresiva, frecuente en los pueblos indígenas, quien no piensa o no cree como ellos, es expulsado; incluso sabemos de quema de casas, eso es cultura también, a veces los actos de cultura parecen actos de barbarie. Uno de los motivos de esta investigación es identificar los rasgos de esta cosmovisión indígena milenaria y su postura ante la propuesta educativa del gobierno, tanto federal como del estado.

En la idiosincrasia del indígena, y de acuerdo a las respuestas recibidas, es otro concepto de educación que no es el mismo de nosotros, entendiéndolo por educación lo que es aprender a vivir, y a convivir. Tiene valores muy importantes como es por ejemplo la solidaridad entre ellos, tiene que ver mucho el respeto a los mayores, que en muchas veces en la parte nuestra se ha perdido, pero hay tradiciones y costumbres que son cuestionables.

La influencia de los valores y tradiciones indígenas en la educación radica en la diversidad de la lengua, en cultura, en la forma en que ven la vida, en formas de ser, en la filosofía, en la religión. Este es el reto, hacer que esas diferencias no se oculten, sino que la escuela represente un espacio para que se proyecten tal cual son, sus costumbres, sus tradiciones, y debemos trabajar muchísimo para que los mismos niños reconozcan al otro.

***C) En relación con las políticas educativas.*** La influencia de la organización de la educación indígena y de la idiosincrasia de los indígenas es que en ese sentido poco se ha profundizado, los planes y programas de estudio por ley son nacionales, la uniformidad borra la singularidad porque aun cuando son muchos los pueblos indígenas en el país. Cada pueblo tiene sus variantes, no son iguales, y entonces los lineamientos curriculares, los planes, los programas de estudio al emitirse de modo nacional, no son suficientes.

La dirección de educación indígena está haciendo publicaciones en las distintas lenguas en Chiapas; diccionarios en cinco lenguas diferentes, y algunos otros materiales que de alguna manera están siendo utilizados para apoyar y fortalecer este aspecto de la educación.

***D) En relación con el trabajo escolar.*** En cuanto a las diferencias existentes en las lenguas, en las diferentes etnias del Estado de Chiapas, hay esfuerzos por parte de la Secretaría de Educación

en el sentido de dotar de materiales en las lenguas, que de alguna manera proporcionan. Tienen los libros de texto nacionales editados, además de lecturas complementarias, están editados en las cuatro lenguas mayoritarias, no en todas: tzeltzal, tzotzil, zoque y tojolabal; en las otras no, porque son minoritarias y en las Secretarías de Estado se rigen por presupuestos.

En el trabajo escolar influye también la estructura organizativa, porque responde a intereses de grupos tanto oficiales como sindicales, con frecuencia distinta de los maestros, y cada quien se adecua como le demanda la realidad. La distancia tiene mucho que ver con la dispersión, con las diferencias intercomunidades o intracomunidades, o bien por razones religiosas. Además, con la diversidad de lenguas, no se puede tener un maestro por cada lengua.

## **7. Reflexiones y conclusiones finales.**

En la construcción del punto de partida de la presente investigación, se sustenta la base teórica, primero en la revisión de los fundamentos teórico-metodológicos de los estudios organizacionales y de aspectos teóricos de la Educación, y en la exploración de los estudios precursores y estado actual de estos estudios, mediante la compilación de muchas de las ideas de autores preocupados por buscar explicar el fenómeno en estudio.

Analizando los contenidos de los Artículos 3° y 4° Constitucionales, la Ley General de Educación y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, establecen el compromiso del estado mexicano de desarrollar una acción educativa que promueva el mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos indígenas y su acceso a los beneficios del desarrollo nacional, aliente la observancia y la defensa de los derechos humanos, especialmente los de las mujeres y los niños, y proceda con pleno respeto a las particularidades culturales y lingüísticas de cada grupo étnico. El fenómeno de estudio de la educación indígena aborda las dimensiones de organización, valores y tradiciones, políticas educativas y el trabajo escolar en la presente investigación.

### ***Conclusiones de la investigación.***

En esta investigación también se conoce como se lleva a cabo el proceso de educación indígena, la educación y la posibilidad de lograr una educación completa en México y el efecto que tiene la economía en el desarrollo de ésta.

A través de las estructuras federal y estatal, se logra conocer que se atienden a las comunidades con una Educación Indígena, una educación formal, participando CONAFE y el PEFI, y la educación para adultos, y una educación que reciben en su comunidad.

Conocer cómo se imparte la educación indígena en los Altos de Chiapas, de qué forma se lleva a cabo y saber si cumple con los objetivos requeridos. Corroborar que en el proceso de la enseñanza se deben de seguir diversos medios psicopedagógicos para que los resultados sean satisfactorios, tanto individual como socialmente, pues en concreto eso es lo que se busca.

Contrariamente a lo que se espera, los programas de desarrollo y formación en las zonas rurales e indígenas de la región, han producido principalmente pobreza cultural al romper los mecanismos y redes de transmisión de los saberes locales; más que sumarse a los esfuerzos locales por consolidar su identidad cultural y ofrecer formas de atención a sus problemas más apremiantes, lo que se ha producido es un mecanismo de aculturación e imposición cultural.

Esta situación ha repercutido en el fracaso de muchos programas y proyectos de desarrollo implementados en la región, los cuales han ponderado más los aspectos tecnológicos y de incorporación a los procesos de globalización de las economías y no se han soportado en los elementos socioculturales específicos de la zona, para que a partir de los mismos se construyan las condiciones de transformación.

La metodología empleada, dada la amplia convergencia disciplinaria en los Estudios Organizacionales, se orienta a privilegiar los estudios de caso, que permitan una comprensión

más precisa de los procesos de conformación y cambio de las organizaciones desde una perspectiva histórica de largo plazo, y que proporcionen las bases para realizar estudios comparativos.

El estudio de caso aporta valiosas enseñanzas. Primero, a través de la cotidianeidad, se conocen las formas y los procesos a los que se adhieren los sujetos actores en una labor organizacional, como es el caso de la educación indígena en Chiapas; segundo, mediante la técnica de la observación participante los diversos fenómenos que ocurren *in situ* son conocidos y consignados de manera inmediata para su posterior explicación a la luz de diversas teorías; tercero, mediante este tipo de investigaciones se contribuye a dar respuestas a nuevos fenómenos tales como los modelos de enseñanza de la cultura comunal organizacional, las distintas formas de gestión administrativa, la incorporación de valores para acrecentar la efectividad organizacional.

En esta investigación también se conoce como se lleva a cabo el proceso de educación indígena, la educación y la posibilidad de lograr una educación completa en México y el efecto que tiene la economía en el desarrollo de ésta.

Contrariamente a lo esperado, los programas de desarrollo y formación en las zonas rurales e indígenas de la región, han producido principalmente pobreza cultural al romper los mecanismos y redes de transmisión de los saberes locales; más que sumarse a los esfuerzos locales por consolidar su identidad cultural y ofrecer formas de atención a sus problemas más apremiantes, lo producido es un mecanismo de aculturación e imposición cultural.

Esta situación ha repercutido en el fracaso de muchos programas y proyectos de desarrollo implementados en la región, los cuales han ponderado más los aspectos tecnológicos y de incorporación a los procesos de globalización de las economías y no se han soportado en los elementos socioculturales específicos de la zona, para que a partir de los mismos se construyan las condiciones de transformación.

Finalmente, es importante señalar que en las experiencias aún falta claridad sobre las implicaciones intersubjetivas para la construcción de una propuesta educativa y de desarrollo intercultural. A pesar de esto, las experiencias analizadas presentan importantes avances en la conformación de un marco teórico metodológico sobre la educación y el desarrollo bajo un nuevo enfoque intercultural.

## **Bibliografía**

- Andión**, Mauricio (2001) *Educación, cultura e interculturalidad*. Programa de Superación Académica. Revista Reencuentros No. 32, México
- Andere**, Eduardo *La educación en México. Un fracaso monumental*. Planeta. México.
- Berlanga**, B. (1993) ¿Qué pueden esperar de la educación los jóvenes campesinos en regiones de extrema pobreza? Una propuesta pedagógica innovadora. Puebla: CESDER-Prodes A.C.
- Catalán**, F. *La educación en contextos interculturales*. Programa de Superación Académica región del los Altos Chiapas. Revista Reencuentro No. 31, México.
- CESDER** (1996). Modelo educativo para la educación bilingüe e intercultural. Puebla: Cesder-Prodes, A.C.
- INEE** (2003) La calidad de la educación en México. Primer Informe Anual 2003. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación: México
- Plan de Desarrollo Chiapas 2001-2006
- Ley de Derechos y Cultura Indígenas del Estado de Chiapas**, (2004).

- Lenkersdorf**, Carlos (2001) *Aspectos de la educación desde la perspectiva maya-tojolabal*, del Instituto de Investigaciones Científicas de la UNAM, México.
- Moguel L. Manuel** (2003) *Aprendizaje Organizacional: Naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de Caso en cuatro organizaciones de México*. Tesis Doctoral. UAM Iztapalapa, México.
- Montaño L.** (2004), *Los estudios organizacionales en México*. UAM-I, México.
- Nahmad Sittón Salomón** (2001) *Evaluación rápida de la educación indígena en los estados de Oaxaca y Chiapas: durante el año de 1997*. Ponencia para la UPN. Coord. del estudio: Salomón Nahmad Sittón, CIESAS-Unidad Istmo, Valeria Junho Pena, Banco Mundial. Investigadores Consultores: Celina Albano, Universidad de Brasil, Josefina Aranda, UABJO, y Ronald Nielsen CIESAS- Sureste.
- Padilla**, Alberto *El doble carácter de la educación indígena: reproducción y resistencia*. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México.
- Paoli**, Antonio *Autonomía, conocimiento e ideales de la educación tzeltal*. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México.
- Pfeffer**, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de las organizaciones*. Ed. Oxford. México.
- Saldívar**, A. (1998) *La dimensión de los procesos socioeducativos en los programas de desarrollo comunitario. Estudio de caso para la Selva Lacandona*. Tesis de maestría, México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Schmelkes**, S. (2003) *Interculturalidad y educación*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública** (2003) *Principales cifras ciclo escolar 2002-2003*. Dirección General de Planeación y Programación de la Secretaría de educación Pública, México.

**LAS FORMAS DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO  
EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.  
EL CASO DE UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR EN CHIAPAS.**

**Manuel de Jesús Moguel Liévano\***

**Introducción.**

El informe presenta los resultados de la investigación realizada entre las plantillas docentes de dos facultades de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), en relación a sus actividades de aprendizaje en la organización, como un estudio adicional al proyecto de investigación original *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, autorizado al autor en el programa de *Exbecarios Promep*, durante el período 2004-2005, por el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (Promep) de la Secretaría de Educación Pública y el Conacyt, llevado a cabo en cinco organizaciones en Chiapas.

El análisis se realiza en relación a las posibles formas de aprendizaje o generación de conocimientos que los profesores favorecen en sus actividades en la organización, las cuales pueden privilegiar tipos cognitivos o capacidades de memoria, de razonamiento y de reflexión; o bien etapas intermedias entre ellas, de acuerdo a la clasificación que para tal efecto se diseñó.

Los resultados fueron entregados desde a finales del año 2005 a las autoridades de cada una de las facultades en estudio, de manera independiente, y en esta ocasión presentamos un estudio comparativo de los resultados encontrados en la investigación.

Me complace sobremanera presentar los resultados de este estudio en el marco del IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, organizado por la Universidad Veracruzana, la Coordinación del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, toda vez que la mayoría de los participantes somos profesores adscritos a alguna institución de educación superior y puede resultar de interés para nuestra reflexión docente.

Esta ponencia es un trabajo a manera de ampliación que el autor llevó a cabo como Exbecario Promep durante los años 2004 y 2005 del proyecto original *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, realizado en cinco organizaciones en Chiapas, a las que se agregaron las plantas docentes de dos facultades de la Universidad Autónoma de Chiapas –presentado en este informe–, así como el estudio de siete grupos de alumnos de los últimos semestres en diferentes carreras.

Mi interés en la realización del estudio original radicó en la replicación de la metodología acerca del aprendizaje organizacional desarrollada en mis estudios doctorales en la UAM Iztapalapa durante el ciclo 2000-2003, a través de la propuesta de la posible existencia de tres tipos de momentos cognitivo entre las personas –idea propuesta por el Dr. Juan de Dios González Ibarra, asesor de mi trabajo doctoral, que pudieran dar un poco de luz para explicar las formas de aprendizaje en la organización, a saber: óntico o memorístico, ontológico o de razonamiento, y epistémico o reflexivo.

Para este estudio se adicionaron tres tipos o momentos cognitivos más, en acercamiento a cada uno de los anteriores mencionados, estos son: orientación óntico, orientación ontológico y

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, profesor–investigador de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, con sede en Tuxtla Gutiérrez, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con más de 15 años de experiencia docente y administrativa; miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, del Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Chiapas y de la Red Mexicana de investigadores en Estudios Organizacionales, integrante del Cuerpo Académico con registro ante el Promep *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*.

orientación epistémico, con atributos un poco menores que los originales, conformando así un grupo de seis momentos cognitivos que pudieran las personas preferir en sus actividades de aprendizaje en la organización.

Para la ejecución de la investigación original en su estudio cuantitativo requirió el diseño de un cuestionario, conformado por veinte preguntas con seis opciones, correspondientes cada una de ellas a uno y solamente uno de los momentos cognitivos propuestos.

### 1. Referentes teóricos: explicación de los momentos cognitivos.

González (2001) hace una aportación fundamental al estudio de la epistemología al identificar tres momentos cognitivos: óntico, ontológico y epistémico; a los cuales, para efectos de la presente investigación, adicionamos tres etapas intermedias entre ellos en calidad de orientación a dichos tipos cognitivos, construyendo las seis categorías de momentos cognitivos siguientes:

Óntico	(OT)
Orientación óntico	(OOT)
Ontológico	(OL)
Orientación ontológico	(OOL)
Epistémico	(EP)
Orientación epistémico	(OEP)

Para la cabal comprensión de éstos, se procede a realizar una breve descripción de dichos momentos cognitivos en estudio.

*Óntico*, deriva del griego *ontos*, que es el ser o la realidad esencial, significa la descripción básica del objeto, sujeto o proceso de estudio. En este momento cognitivo el sujeto hace uso principalmente de su capacidad de memoria y toma como recurso material de búsqueda de información al diccionario. Privilegia el aprender de memoria y reproducir lo aprendido de manera idéntica.

*Orientación óntico*, basado en el momento cognitivo anterior, se localiza en un momento previo al mismo. Significa la descripción básica del objeto, sujeto o proceso de estudio. El sujeto hace uso principalmente de su capacidad de memoria y toma como recurso material de búsqueda de información al diccionario. Su atributo principal es solamente el aprender de memoria sin llegar a reproducir correctamente lo aprendido.

*Ontológico*, concepto compuesto de *ontos* y *logos* –que en griego significa razón o palabra– es el momento cognitivo que pretende explicar la parte del ser o de la realidad que somete a estudio. El sujeto utiliza su capacidad racional basada en estructuras mentales conforme a conceptos y marcos teórico-metodológicos para explicar y transformar la realidad, recurriendo a fuentes especializadas tanto electrónicas como audiovisuales y aquellos recursos que impulsen el proceso de aprendizaje de las ciencias de interés. Aprende pensando de manera ordenada y buscando las causas para llegar a una consecuencia de las cosas.

*Orientación ontológico*, con base en el momento cognitivo anterior se localiza en un momento previo al mismo, procura explicar la parte del ser o de la realidad que somete a estudio. Privilegia el aprender pensando de manera ordenada, racional sin llegar a establecer de manera correcta causas y consecuencias. Genera aprendizaje en la organización con orientación al aprendizaje grupal.

*Epistémico*, es el momento cognitivo que tiene por objeto de estudio o reflexión el saber de los conocimientos. En este nivel la acción cognitiva de apertura no es una ciencia determinada sino el conocimiento general; el sujeto utiliza la reflexión, es decir, regresa a la realidad por la vía epistémica y vuelve hacia su objetivo cognitivo partiendo del conocimiento adquirido, en cualquiera de sus áreas particulares, lo que se denomina como metaconocimiento.

El conocimiento se genera en colectivo al aprender la actividad siendo conciente de lo aprendido, proponiendo con el grupo nuevas formas y hacerlo mejor.

*Orientación epistémico*, basado en el momento cognitivo anterior se localiza en un momento previo al mismo, tiene también por objeto de reflexión el saber de los conocimientos. El sujeto privilegia aprender la actividad poniendo atención en lo aprendido y buscando otras formas para hacerlo mejor.

## 2. Estado actual de las investigaciones sobre Aprendizaje Organizacional.

Con el fin de construir el marco teórico-metodológico del aprendizaje y el conocimiento en la organización, en los siguientes párrafos se realiza una revisión sucinta de las aportaciones de los principales investigadores en la materia, actuales pilares que soportan el estado actual de los estudios sobre aprendizaje organizacional.

De acuerdo con *Edgar Schein* (2002) en las organizaciones existen tres tipos de culturas cuya calidad de comunicación tiene consecuencias importantes en la capacidad para el aprendizaje de la misma, estas son: a) de los operadores, b) de ingeniería, y c) de la dirección.

El aprendizaje organizacional, sostiene, adopta las formas de:

- 1) adaptativo, cuando se generan conocimientos para la adaptación de la organización al medio ambiente; y
- 2) transformacional, cuando se crea nuevo conocimiento que impone nuevas tecnologías, modelos y pautas a seguir.

*Chris Argyris* (2001) identifica los niveles de agregación del aprendizaje organizacional, como son: a) individual, b) interpersonal, c) de grupo, d) intergrupar, e) de toda la organización, y f) entre organizaciones. En su opinión, el aprendizaje, se presenta a través de los poseedores del conocimiento en los diferentes niveles de la organización:

- 1) gerencial,
- 2) técnicos, y
- 3) operativos.

Argyris y Schön, desarrollan una teoría sobre aprendizaje organizacional a la que llaman *Aprendizaje de un solo bucle y aprendizaje de doble bucle*, con fundamento en sus descubrimientos sobre las rutinas defensivas de los individuos en la organización, la aplicación de la teoría de la acción, donde identifican la teoría adoptada (creencias y valores formulados) por parte de los individuos y la teoría empleada realmente.

*Von Krogh, Kazuo y Nonaka* (2001), por su parte, identifican los siguientes factores facilitadores de conocimiento:

- 1) inculcar una visión del conocimiento,
- 2) conducción de conversaciones,
- 3) movilización de activistas,
- 4) creación del contexto adecuado, y
- 5) globalización del conocimiento local.

Los individuos en las organizaciones, afirman, tienden a formar grupos para el trabajo colectivo llamados *microcomunidades de conocimiento*, para crear nuevo conocimiento.

En palabras de *Yeung, et al* (2000) el aspecto central del aprendizaje en las organizaciones es tener impacto, que se define como agregar valor a las personas interesadas en la empresa durante un periodo prolongado. En su criterio, de manera análoga a los individuos, las organizaciones tienen diferentes estilos para aprender, identificando los siguientes:

- 1) experimentación,
- 2) adquisición de competencias,
- 3) las marcas de referencia o benchmarking, y
- 4) las mejoras continuas.

Según *Nonaka y Takeuchi* (1999) las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades en el campo de la creación de conocimiento organizacional. En su opinión, mientras los occidentales privilegian el conocimiento explícito, los japoneses dan mayor importancia al conocimiento tácito, dimensiones complementarias y fundamentan su teoría en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito. A esta interacción llaman *conversión de conocimiento*, siendo dicha conversión un proceso social entre los individuos.



Explican las cuatro formas de conversión del conocimiento, en las expresiones siguientes:

- 1) de tácito a tácito, se llama socialización y produce conocimiento armonizado,
- 2) de tácito a explícito, se llama exteriorización y produce conocimiento conceptual,
- 3) de explícito a explícito, se llama combinación y genera conocimiento sistémico, y
- 4) de explícito a tácito se llama interiorización y genera conocimiento operacional.

Para *Montaño* (1999) la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral específico se le denomina aprendizaje organizacional, y una organización que implanta dispositivos como estructuras y programas específicos para propiciar el desarrollo de nuevos conocimientos se le denomina organización que aprende. El aprendizaje, sostiene, es un proceso individual realizado en contextos sociales específicos, realizado mediante los siguientes mecanismos: la acción, la imitación, la abstracción, la experimentación, el pensamiento sistémico, la colaboración, la analogía y la metáfora.

De acuerdo con *Senge* (1998) el elemento que distinguirá a las organizaciones inteligentes de las tradicionales, será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Hoy día, afirma, las organizaciones no pueden permitirse el lujo de tener gente pensante solamente en la cúpula, los directores deben promover el aprendizaje en todos los niveles de la organización para el aporte de las ideas de los empleados. Una organización abierta al aprendizaje, propone, cultiva las siguientes cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

*Donald Schön* (1992) profundiza en la necesidad de fomentar el aprendizaje, la competencia y el arte, elementos de la práctica efectiva, mediante “los procesos de pensar mientras se está haciendo” o aprender haciendo, llamado la reflexión en la acción y los profesionales utilizan en situaciones de incertidumbre, inseguridad y conflicto, en contracorriente a las tradiciones educativas de privilegiar el conocimiento sistemático, de carácter científico. Como instrumento metodológico propone la creación de un *practicum reflexivo*, consistente en un taller donde los alumnos aprenden con la ayuda de un tutor. El aprendizaje experiencial, sostiene, se desarrolla sin un conocimiento conciente, y solamente a través de la reflexión (detenerse a pensar) sobre los dilemas de la práctica, los profesionales pueden aprender a ser inteligentes, es decir, el significado de las operaciones solamente se aprende ejecutándolas.

En los siguientes apartados se exponen los resultados, propiamente dicho, de la investigación *El aprendizaje en la organización: las formas de generación de conocimiento en el contexto organizacional. El caso de una institución de educación superior en Chiapas*, realizada entre las plantas docentes de dos facultades de la Universidad Autónoma de Chiapas. El estudio se realizó con una muestra extraída entre el grupo de profesores que impartieron clases durante el ciclo escolar enero-julio de 2004, que representan aproximadamente un poco menos del 10 por ciento de margen de error permitido.

Aunque el estudio cuyos resultados se presentan en este informe es real, con la participación de diversos profesores de dos plantas docentes de la UNACH, toda vez que el autor no ha solicitado el consentimiento de los directores de las facultades ni de los profesores participantes, para llevar a cabo la publicación de los resultados en este artículo, prefiere conservar la identidad tanto de las instituciones como de los maestros. Para efectos de identificarlas en el estudio se denominarán Facultad A (FA) y Facultad B (FB).

Sin embargo, si algún lector desea conocer más a fondo estos resultados puede comunicarse con el autor al correo electrónico [moguel\\_lievano@hotmail.com](mailto:moguel_lievano@hotmail.com)

### 3. Análisis de las variables de Perfil.

#### 1) Formación académica

Categorías	FA		FB	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Administración de empresas	18	26.9	2	4.5
Contaduría pública	19	28.4	0	0
Ingeniería	19	28.4	40	90.9
Humanísticas	10	14.9	2	4.6
No contestó	1	1.5	0	0
Total	67	100	44	100

FA. Predominan con más de 28 por ciento cada una las categorías de *contaduría pública* e *ingeniería* –ésta última incorpora ingenieros industriales, civiles, mecánicos, químicos, en sistemas principalmente–, pareciendo muy cerca la de administración de empresas; mientras que la formación *humanísticas*, es propia de las profesiones de psicología, sociología, pedagogía, derecho, economía. Estos datos dan idea de la multidisciplinariedad de la planta docente de FA, donde el número de ingenieros se explica por la presencia de la carrera en sistemas computacionales. En *FB* predomina la categoría *ingeniería* con 40 personas que representan casi el 91 por ciento de la población, seguramente en forma mayoritaria del área civil; relegando una participación marginal a las categorías *administración de empresas* y *humanísticas*, tal vez haya una mayor contribución de éstas que el estudio de caso no logró captar.

#### 2) Escolaridad

Categorías	FA		FB	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Doctor	2	3.0	4	9.1
Maestría	38	56.7	29	65.9
Maestrante	13	19.4	2	4.5
Especialidad	3	4.5	2	4.5
Licenciatura	11	16.4	7	16
Total	67	100	44	100

Resulta alentador observar que en ambas facultades más de la mitad de la muestra se ubica en el nivel maestría. Sin embargo, es necesario redoblar esfuerzos orientados a buscar que este número de profesores aspiren por el grado doctoral, nivel preferente en las categorías de Promep para consolidar los trabajos de investigación vía la constitución de Cuerpos Académicos, así como para los objetivos de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y de acreditación de los programas educativos.

### 3) Antigüedad

Categorías	FA		FB	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 - 5 años	11	16.4	19	43.2
6 – 15 años	35	52.2	12	27.3
16 - 25 años	17	25.4	11	25.0
26 años o más	3	4.5	2	4.5
No contestó	1	1.5	0	0
Total	67	100	44	100

El análisis de la variable antigüedad en ambas facultades muestra contrastes significativos en las primeras dos categorías. Mientras que en la FA, la categoría de mayor relevancia es *6-15 años* con el 52 por ciento, en la FB representa el 27 por ciento. Cuando en ésta última la categoría *1-5 años* es la de mayor relevancia con 43 por ciento, en la FA representa poco más del 16 por ciento. En las categorías *16-25 años* y *26 años o más* los porcentajes son iguales.

En términos de aprendizaje en la organización, el comportamiento de la variable significa un alto potencial en ambas plantas docentes para consolidar un claustro de profesores de buena calidad en el mediano plazo, principalmente en la FB, con un porcentaje predominante en la primera categoría. El comportamiento de la variable *antigüedad* presenta un evidente efecto espejo en el comportamiento de la variable *edad*, que se analiza en seguida, para las dos plantas de profesores en estudio, principalmente en la FA.

### 4) Edad

Categorías	FA		FB	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
25 -35 años	11	16.4	14	31.8
36 - 45 años	30	44.8	16	36.4
46 - 55 años	17	25.4	10	22.7
56 o más años	6	9.0	3	6.8
No contestó	3	4.5	1	2.3
Total	67	100	44	100

El análisis de ambas muestras permite observar el predominio de la categoría *36-45 años*, con cerca del 45 por ciento en FA y más de 36 por ciento en FB. En segundo sitio se encuentra en FA la categoría *46-55 años* con una cuarta parte de la población, mientras que en FB predomina la categoría *25-35 años* con casi una tercera parte. En relación con la variable antigüedad, es posible suponer que las dos facultades tienen una política de contratar profesionales de edad media, con su correspondiente bagaje de experiencia laboral y/o docente, situación que constituye importantes efectos en las posibilidades de aprendizaje organizacional, así como en aspectos de sentido de pertenencia a la organización

## 5) Sexo

Categorías	FA		FB	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Masculino	53	79.1	40	90.9
Femenino	14	20.9	4	9.1
Total	67	100	44	100

El análisis de las plantas docentes en estudio muestra que se sigue observando la preponderancia del género masculino en las actividades docentes en la FA, cuando hoy día es posible observar una mayor equidad en la distribución de género en otras organizaciones de educación superior en las áreas económico-administrativas, en virtud de la proclividad de las mujeres de buscar áreas de desarrollo profesional más *ad hoc* a su condición femenina. Mientras que en la FB es explicable esta prevalencia toda vez que las labores son más propias para el género masculino, por la tradición de estudios en esta área.

Las variables de perfil juegan un papel fundamental en el análisis de las formas de aprendizaje o de generación de conocimiento de los individuos en la organización. Aunque es un estudio que el autor tiene pendiente realizar sobre el particular, supone que la formación académica, la edad, la escolaridad, antigüedad en la organización, y el sexo, entre otras, pueden ser factores facilitadores o inhibidores para el aprendizaje, considerando también el tipo de organización y las funciones que los sujetos desarrollen en la misma.

La encuesta aplicada en este estudio, es importante señalar, es la misma que se empleó en las cinco organizaciones del estudio original, con la adecuación en este caso de algunas variables de perfil, propias de la muestra de profesores. La encuesta representa el instrumento básico para el estudio, su diseño cuenta con el aporte de un destacado grupo de profesores-investigadores de del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa, quienes leyeron el primer borrador, para después emitir sus comentarios a favor del enriquecimiento del instrumento.

El instrumento de encuesta, es pertinente aclarar, recupera un conjunto de conceptos encontrados en la fase cualitativa de la investigación doctoral *Aprendizaje organizacional. Naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México* (2003), para el diseño tanto de las preguntas como de las opciones de tal manera que permitieron ampliar la banda de ítems hasta 20 preguntas con seis opciones cada una, identificando a estas con uno y solo uno de los momentos cognitivos en estudio.

A continuación se realiza el análisis de las respuestas a las preguntas de investigación aplicado a las muestras de las plantas docentes en estudio, denominadas FA y FB, para conservar su identidad, como ya lo señalamos en los párrafos precedentes.

#### 4. Análisis de las preguntas de Investigación.

##### 1. Cuando aprendo una actividad en la organización, me intereso más en:

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Demostrar a mis superiores mi capacidad	OOT	0	0	1	2.3
Aprender lo más rápido posible	OT	3	4.5	3	6.8
Explicarme a mi mismo esa actividad	OOL	2	3.0	1	2.3
Saber cómo hacer mejor esa actividad	OL	31	46.3	21	47.7
Idear otras formas de hacer esa actividad	OEP	17	25.4	11	25.0
Saber porqué aprendo esa actividad	EP	14	20.9	7	15.9
Total		67	100	44	100

De acuerdo con los resultados, una mayoría relativa de los profesores tanto de la FA como de FB, cuando aprende una actividad en la organización afirma centrar su interés en saber cómo hacer mejor esa actividad, utilizando procesos de razonamiento más que de reflexión, privilegiando el saber cómo sobre el saber porqué. Además, de acuerdo con lo expuesto sobre este tipo cognitivo, tienen capacidades explicativas acerca de los fenómenos, pueden trasladar conocimientos pero no demuestran capacidades de generación de nuevos conocimientos, aptitud reservada para el 46 por ciento de los docentes reflexivos en la FA y casi 41 por ciento en FB, al sumar las dos opciones epistémicas, con aptitudes de iniciativa, autocrítica, creatividad, sentido de logro, mejora continua, trabajo en equipo, búsqueda permanente de nuevas formas de realizar su trabajo y perspectiva organizacional.

Los datos muestran que en forma general, las dos plantas docentes tienen intereses análogos cuando aprenden una nueva actividad en la organización, coincidiendo la mayoría en el uso del instrumento cognitivo de razonamiento y habilidades explicativas, muy superior al uso de la memoria, y un poco debajo de la reflexión, representativo del tipo deseable.

##### 2. Para aprender una actividad en la organización, considero que el mejor medio es:

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
A través de programas y cursos de capacitación	OOT	34	50.7	25	56.8
A través de los manuales	OT	4	6.0	0	0
Observando como lo hacen otras personas	OOL	0	0	2	4.5
A través de mi propia experiencia laboral (aprender haciendo)	OL	11	16.4	8	18.2
A través de talleres de práctica	OEP	13	19.4	4	9.1
Cuando aprendo en grupos o en comunidades	EP	5	7.5	5	11.4
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, un poco más de la mitad de la población en cada planta docente manifiesta su preferencia a aprender a través de programas y cursos de capacitación, privilegiando los recursos memorísticos con dificultades para reproducir de manera idéntica lo aprendido, situándose en el tipo cognitivo más elemental de nuestra clasificación. Puede explicarse este hecho como la oportunidad que tenían los maestros de expresar mediante la encuesta su deseo de continuar aprovechando los programas y cursos de capacitación que la universidad pueda proporcionarles. Cabe señalar que la suma de las alternativas epistémico; casi 27 por ciento en la FA –que hace la cuarta parte de la población– y más del 20 por ciento en FB – que hace la quinta parte de la población– representa un contrapeso importante con aptitudes de iniciativa, autocrítica, sentido de logro, mejora continua, trabajo en equipo y búsqueda permanente de nuevas formas de realizar su trabajo en la organización, aunque la opción deseable *cuando aprendo en grupo o en comunidades*, presenta porcentajes bastante magros.

En forma general, las dos plantas docentes tienen opiniones semejantes ante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, considerando que el mejor medio es a través de programas y cursos de capacitación.

**3. Al aprender una actividad en la organización, considero que la mejor forma es:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Me es indiferente	OOT	5	7.5	6	13.6
En sesiones generales (con muchas personas)	OT	5	7.5	3	6.8
De manera individual	OOL	4	6.0	0	0
Individual y pidiendo consejos a personas que saben	OL	5	7.5	6	13.6
En parejas (solamente con otra persona)	OEP	4	6.0	2	4.5
En grupos y equipos (en promedio siete personas)	EP	44	65.7	27	61.4
Total		67	100	44	100

De acuerdo con los resultados, una mayoría importante de los maestros de ambas plantas docentes opina que la mejor forma de aprender una actividad en la organización es en grupos y equipos de siete personas en promedio, privilegiando el aprendizaje en comunidades y compartir el conocimiento, que de acuerdo con los hallazgos de los investigadores líderes en aprendizaje y conocimiento organizacional, parece ser la forma más provechosa al permitir el intercambio y retroalimentación de ideas entre las personas, requiriendo para tal efecto capacidades reflexivas, traducidas en iniciativa, creatividad, trabajo en equipo, sólido código de valores, confianza, alta autoestima, sentido de logro, canales de comunicación entre las áreas de la organización y perspectiva organizacional. Representa uno de los pilares de la excelencia organizacional fomentada por la gerencia japonesa denominado “círculos de calidad”, constituyendo uno de los cimientos de la cultura de la calidad, tan en boga en los últimos años.

Estos resultados contrastan con los datos de la pregunta anterior en la cual el aprendizaje en grupos o en comunidades no representa el mejor medio, sino a través de programas y cursos de capacitación.

**4. Tengo necesidad de aprender conocimientos, habilidades y actitudes para:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Obtener reconocimientos	OOT	1	1.5	0	0
Estar más calificado y poder ascender	OT	1	1.5	1	2.3
Mi superación personal y profesional	OOL	5	7.5	6	13.6
Que nos permitan (a mí y a mi organización) adaptarnos a las circunstancias actuales de competencia	OL	38	56.7	21	47.7
Compartir lo aprendido entre mis compañeros de trabajo	OEP	3	4.5	3	6.8
Transformarnos en una organización mejor que las demás	EP	19	28.4	13	29.5
Total		67	100	44	100

De acuerdo con los resultados, una mayoría relativa de los maestros de ambas facultades manifiesta tener necesidad de aprender conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan personal y organizacionalmente adaptarse a las circunstancias actuales de competencia, posicionados en el tipo cognitivo ontológico en uso preferente de su capacidad racional, privilegiando el uso de la razón y el traslado del conocimiento a través de la explicación, pero con carencias para las posibilidades de generación de nuevo conocimiento en la organización.

No debe perderse de vista la opción epistémica con más de la cuarta parte de los casos en ambas facultades con capacidades reflexivas de generación del conocimiento con aptitudes y perspectiva de cambio a largo plazo de la organización. En forma general, las dos plantas docentes tienen opiniones similares ante esta pregunta, considerando que les facilita la adaptación a las circunstancias actuales de competencia, induciéndolos a transformarse en una organización mejor que las demás.

**5. Ante el aprendizaje de una nueva actividad organizacional, pongo mayor atención en:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Como va a facilitar mis actividades	OOT	14	20.9	5	11.4
Como lo voy a utilizar en mis rutinas diarias de trabajo	OT	17	25.4	20	45.5
Como lo voy a compartir con mis compañeros	OOL	7	10.4	3	6.8
Hacerlo junto con los demás	OL	1	1.5	1	2.3
Los procesos que requiere la solución	OEP	18	26.9	10	22.6
La importancia que tiene para los procesos de antes y después de mi intervención	EP	9	13.4	5	11.4
No contestó		1	1.5	0	0
Total		67	100	44	100

De acuerdo con los resultados, las dos muestras de profesores manifiestan tener diferentes grados de atención ante el aprendizaje de una nueva actividad organizacional. Mientras que en la FA ponen mayor atención a los procesos que requiere la solución –con capacidades reflexivas y de generación de nuevos conocimientos por vía de la iniciativa, las propuestas de nuevas ideas y perspectiva de conjunto en los procesos– y cómo lo van a utilizar en sus rutinas diarias de trabajo –con características memorísticas y descriptivas, con dificultades para la creación de nuevo conocimiento–, con porcentajes similares; en FB ponen mayor atención a cómo lo van a utilizar en sus rutinas diarias de trabajo y en segundo lugar, con casi trece puntos porcentuales menos, a los procesos que requiere la solución.

Es decir, en el primer caso atienden el uso de la reflexión y la memoria casi de manera sincrónica, mientras que en el segundo caso privilegian el uso de las capacidades memorísticas de manera más enfática que las reflexivas. La alternativa epistémico *la importancia que tiene para los procesos de antes y después de mi intervención*, tiene una participación sumamente discreta.

**6. Cuando aprendo algo nuevo en mis actividades organizacionales, lo más importante es:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Solamente aplicar el conocimiento	OOT	0	0	1	2.3
Aplicar el conocimiento aunque no sepa como explicarlo	OT	1	1.5	0	0
Poseer el conocimiento aunque no sepa como enseñarlo	OOL	0	0	0	0
Poseer el conocimiento y saber aplicarlo	OL	44	65.7	32	72.7
Poseer el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros	OEP	7	10.4	5	11.4
Aplicar el conocimiento y enseñarlo a mis compañeros	EP	15	22.4	6	13.6
Total		67	100	44	100

De acuerdo con los resultados, una amplia mayoría de los profesores de ambas facultades –con mayor énfasis en la segunda de ellas– pondera como más importante poseer el conocimiento y saber aplicarlo cuando aprende algo nuevo en sus actividades organizacionales, privilegiando el uso de la razón y el traslado del conocimiento a través de la explicación, aunque con dificultades para la generación de nuevo conocimiento. Cerca de la cuarta parte de la población en la FA adopta la opción epistémico, en privilegio de sus capacidades reflexivas, iniciativa, compartir el conocimiento y trabajo colaborativo en grupo, mientras que las capacidades cuasireflexivas en ambas poblaciones son bastante idénticas.

Las tres primeras alternativas, en mayoría ónticas, tienen una magra aportación, situación que puede considerarse como propicio para la generación de conocimiento en la organización.

En forma general, las dos plantas docentes tienen opiniones similares al considerar que lo más importante es poseer el conocimiento y saber cómo aplicarlo cuando aprenden algo nuevo en sus actividades organizacionales, ubicándose en el momento cognitivo ontológico, con escasas capacidades de generación de nuevos conocimientos, situación moderadamente favorable para las iniciativas de aprendizaje en la organización.



**7. La mayor parte del conocimiento que ahora poseo, en relación a cuando ingresé a trabajar a la organización, lo he aprendido a través de:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Lo que me han enseñado mis superiores	OOT	2	3.0	1	2.3
Cursos de capacitación a que he asistido	OT	21	31.3	14	31.8
Lo que he observado de mis compañeros	OOL	0	0	5	11.4
Lo que me han enseñado mis compañeros de trabajo	OL	3	4.5	2	4.5
Mi propio esfuerzo de aprendizaje	OEP	33	49.3	15	34.1
Reconocer y superar mis errores	EP	8	11.9	6	13.6
No contestó		0	0	1	2.3
Total		67	100	44	100

De acuerdo con los resultados, una mayoría relativa de profesores en ambas facultades, sobresaliendo la FA, afirma que la mayor parte del conocimiento que poseen en relación a cuando ingresaron a trabajar a la organización, se debe a su propio esfuerzo de aprendizaje, manifestando características reflexivas de iniciativa, creatividad, autocrítica, propuestas de nuevas ideas, insatisfacción y reto a su *status quo*. Al sumar las opciones epistémicas en ambos casos tenemos poco más del 60 por ciento en la FA y cerca del 50 por ciento en FB.

No se debe perder de vista que casi la tercera parte en ambas poblaciones opina que se debe a cursos de capacitación a que ha asistido, en uso de sus aptitudes memorísticas y capacidad de análisis descriptivo, y escasa habilidad en el uso de sus facultades de razonamiento y la generación de nuevo conocimiento. Las dos plantas docentes tienen opiniones semejantes, aunque en FB se manifiesta la opción orientación ontológica con más del 10 por ciento que en FA no se registra.

**8. Aprender nuevas actividades organizacionales me permite entrar en competencia:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Con mis superiores en la organización	OOT	0	0	0	0
Con mis compañeros de trabajo	OT	2	3.0	0	0
Con trabajadores de otras organizaciones	OOL	1	1.5	4	9.1
Con el escalafón de la organización	OL	0	0	0	0
Con los tiempos de cambio y transformaciones actuales	OEP	46	68.7	29	65.9
Conmigo mismo, en desafío personal	EP	18	26.9	11	25.0
Total		67	100	44	100

De conformidad con estos resultados, una amplia mayoría de los profesores en ambas facultades, que suman más del 90 por ciento, opina que aprender nuevas actividades organizacionales le permite entrar en competencia con los tiempos de cambio y transformaciones actuales, revelando cualidades reflexivas de iniciativa, conciencia de cambio, propuestas de nuevas ideas, insatisfacción en su *status quo*, perspectiva de futuro, que sumadas a la opción epistémica complementan el grupo de reflexivos haciendo casi la totalidad de la muestra en estudio.

Es importante destacar que las opciones óptico y ontológico tienen porcentajes magros en ambas muestras, situación propicia para la generación de conocimiento en la organización.

Las dos plantas docentes muestran criterios altamente convergentes al considerar que entran en competencia con los tiempos de cambio y transformaciones actuales, y consigo mismo en desafío personal, cuando aprenden nuevas actividades en la organización, y se sitúan en el tipo cognitivo epistémico con su dosis de cualidades reflexivas, sumamente favorable para las iniciativas de aprendizaje y generación de conocimiento en el ámbito organizacional.

### 9. El aprendizaje de nuevas actividades organizacionales es algo que:

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Me imponen mis supervisores aparte de mi trabajo	OOT	0	0	0	0
Tengo que aprender para realizar mi trabajo	OT	4	6.0	3	6.8
Me permite superarme como persona	OOL	8	11.9	6	13.6
Me permite adquirir nuevas competencias	OL	12	17.9	6	13.6
Busco aprender a propósito para mejorar mi trabajo	OEP	16	23.9	9	20.5
Me permite capacitarme de forma permanente	EP	27	40.3	20	45.5
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de los maestros de ambas muestras opina que el aprendizaje de nuevas actividades organizacionales es algo que les permite capacitarse de forma permanente, propia del tipo cognitivo epistémico, que aunado a la opción orientación epistémico, suman en promedio el 65 por ciento de la población, con capacidades reflexivas, traducidas en iniciativa, autocrítica, creatividad, mejora continua, trabajo en equipo, búsqueda permanente de nuevas formas de realizar su trabajo y perspectiva organizacional.

Es menester destacar que las opciones ópticas tienen una participación discreta mientras que las ontológicas representan más de la cuarta parte de las poblaciones en estudio, con su carga de cualidades de razonamiento y explicativas.

Las dos plantas docentes muestran discernimientos homogéneos, situándose en el tipo cognitivo epistémico con su cuota de atributos reflexivos, favorable para el aprendizaje en el ámbito organizacional.

**10. Cuando ingresé a la organización aprendí diferentes técnicas y formas de trabajo, en la actualidad soy capaz de:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Consultar el manual ante nuevas situaciones	OOT	1	1.5	0	0
Dominar las técnicas para realizar mi trabajo	OT	4	6.0	4	9.1
Seguir un proceso para realizar mis actividades	OOL	4	6.0	2	4.5
Desempeñarme eficientemente en diferentes áreas de la organización	OL	18	26.9	9	20.5
Reflexionar para buscar formas más eficientes de hacer mi trabajo	OEP	32	47.8	20	45.5
Reflexionar en grupo para obtener soluciones	EP	8	11.9	8	18.2
No contesto		0	0	1	2.2
Total		67	100	44	100

Una mayoría relativa de los maestros de ambas muestras opina que al ingresar a la organización aprendieron diferentes técnicas y formas de trabajo, y en la actualidad son capaces de reflexionar para buscar formas más eficientes de hacer su trabajo, con manifestación de capacidades reflexivas, que implican iniciativa, mejora continua, autocrítica, creatividad y búsqueda permanente de nuevas formas de realizar su trabajo, mientras que más de la quinta parte de los profesores expresa que son capaces de desempeñarse eficientemente en diferentes áreas de la organización, con base en sus atributos de razonamiento y nivel de análisis explicativo, sin alcanzar a generar nuevos conocimientos. No debe perder de vista que las opciones ontológicas representan una cuarta parte de la población con sus atributos de razonamiento.

Las dos plantas docentes muestran juicios análogos situándose en el tipo cognitivo orientación epistémico con su cuota de atributos reflexivos, moderadamente favorable para el aprendizaje en el ámbito organizacional, que puede incrementarse mediante la suma de la opción epistémico, alcanzado en promedio 60 por ciento de la muestra.

**11. Considero que en la organización es más importante aprender cuestiones tales como:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos)	OOT	2	3	0	0
Conductas (comportamiento, reacciones del individuo ante los hechos)	OT	1	1	4	9
Habilidades (técnica, práctica y capacidad para realizar las actividades, hábil)	OOL	12	18	10	23
Conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas)	OL	22	33	19	43
Capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas)	OEP	15	22	1	2.3
Actitudes (aspecto y disposición de ánimo y del cuerpo ante los hechos)	EP	14	21	10	23
No contestó		1	1	0	0
Total		67	100	44	100

En función de estos resultados, estamos en condiciones de afirmar que una mayoría relativa de los profesores de la muestra consideran como más importante aprender en la organización cuestiones tales como conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas). En segundo lugar los profesores de la FA sostienen que lo más importante es aprender capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas), mientras que sus colegas de la FB dividen opiniones entre actitudes y habilidades –las actitudes quedaron en tercer lugar para los docentes de la FA–.

Es importante destacar que ambas muestras privilegian aprender conocimientos en la organización, aunque sus porcentajes son relativos, principalmente en la FA donde la suma de las opciones epistémicas (capacidades y actitudes) –con porcentajes casi idénticos–, supera a la categoría favorecida, mientras que en la FB la suma de las opciones actitudes y habilidades –con porcentajes idénticos– superan ligeramente a la opción favorecida.

**12. Considero que existe un auténtico aprendizaje organizacional cuando:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Se logra mayor creatividad en la organización	OOT	8	11.9	5	11.4
Mejoramos los procesos de trabajo	OT	8	11.9	10	22.7
Se desarrollan las áreas de la organización	OOL	2	3.0	2	4.5
Se crean productos nuevos para el mercado	OL	1	1.5	1	2.3
La organización alcanza un ambiente de trabajo armonioso	OEP	12	17.9	6	13.6
La organización alcanza una cultura de valores que adoptan todos	EP	36	53.7	20	45.5
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de los profesores de ambas plantas docentes coinciden en que existe un auténtico aprendizaje organizacional cuando la organización alcanza una cultura de valores que adoptan todos –expresión proveniente de un alto ejecutivo entrevistado en la investigación doctoral que el autor realizó en el año 2003–, reflejando sus capacidades reflexivas, traducidas en autocrítica, trabajo en equipo, sólido código de valores, confianza, alta autoestima y canales de comunicación entre las áreas de la organización. En el segundo lugar existen algunas discrepancias; los maestros de la FA se ubican en el tipo cognitivo orientación epistémico, con algunos atributos reflexivos, mientras que los profesores de la FB se sitúan en el momento cognitivo óptico, que privilegia la memoria.

Resulta relevante hacer notar que ambas poblaciones presentan porcentajes elevados en las opciones ópticas: los profesores de la FA con casi 24 por ciento y los de FB con 34 por ciento, situación que puede resultar un inhibidor para las iniciativas de generación de conocimientos en la organización. Las opciones ontológicas resultaron con participaciones bastante discretas.

**13. Considero que un factor importante para el aprendizaje organizacional lo representa:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Un sistema de incentivos para la generación de ideas y sugerencias	OOT	3	4.5	1	2.3
Los valores éticos morales de las personas	OT	3	4.5	5	11.4
Las buenas relaciones de organización informal entre todo el personal	OOL	2	3.0	3	6.8
El trabajo conjunto entre las áreas de la organización	OL	19	28.4	13	29.5
El ambiente de confianza que la organización pueda alcanzar	OEP	4	6.0	3	6.8
La buena comunicación y el trabajo en equipo entre gerentes, supervisores y operativos	EP	35	52.2	19	43.2
No contestó		1	1.5	0	0
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de profesores de la muestra coincide en afirmar que la buena comunicación y el trabajo en equipo entre gerentes, supervisores y operativos –expresión de Edgar Shein–, representa un factor importante para el aprendizaje organizacional, propia del tipo cognitivo epistémico, con capacidades reflexivas de trabajo en equipo, sólido código de valores, confianza, alta autoestima y canales de comunicación entre las áreas de la organización.

No se debe perder de vista que la alternativa ontológica que privilegia el uso de la razón y de habilidades explicativas, representa más de la cuarta parte de la población en cada caso, y la suma de las opciones ópticas, si bien no representan un contrapeso robusto, no deben ser desdeñados. De manera general, las dos plantas docentes muestran juicios análogos, situándose en el tipo cognitivo epistémico con sus propiedades reflexivas.

**14. Cuando una persona sabe más que sus compañeros de trabajo en la organización, considero que:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Es explicable que no quiera compartir sus conocimientos porque su puesto peligra	OOT	0	0	1	2.3
Debe permitir que otros aprendan, aunque conserve algunos conocimientos	OT	4	6.0	4	9.1
Debe elaborar manuales para compartir sus conocimientos	OOL	2	3.0	2	4.5
Debe ser el capacitador oficial de su área en la organización	OL	2	3.0	5	11.4
Debe seguir capacitándose para poder compartir más conocimientos	OEP	16	23.9	8	18.2
Debe compartir sus conocimientos para que todos sepan lo mismo y puedan mejorar en su trabajo	EP	43	64.2	24	54.5
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría importante de profesores de ambas muestras opina que compartir los conocimientos para que todos sepan lo mismo y puedan mejorar en su trabajo debe ser el comportamiento de una persona que sabe más que sus compañeros de trabajo. Su ubicación en el tipo cognitivo epistémico indica su capacidad reflexiva, con fuerte soporte en la orientación al aprendizaje en comunidades o equipos, autocrítica, sólido código de valores y solidaridad; que aunados al grupo de orientación epistémico, hacen la mayoría dominante de las opciones reflexivas. Es importante destacar que las opciones ónticas y ontológicas, se manifiestan de manera discreta en ambas muestras, con un poco de mayor presencia en la segunda de ellas.

De manera general, las dos plantas docentes muestran criterios altamente convergentes situándose en el tipo cognitivo epistémico con su cuota de cualidades reflexivas, favorable para las iniciativas de generación de conocimiento en el ámbito organizacional.

**15. Cuando me equivoco o cometo un error en la realización de mis actividades organizacionales, lo que hago es:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Aviso a mis superiores para que me ayuden a resolverlo	OOT	1	1.5	0	0
Corrijo el error y continúo trabajando	OT	15	22.4	10	22.7
Pido consejo a mis compañeros para solucionar el error	OOL	2	3.0	2	4.5
Busco solucionar el problema con mis compañeros	OL	8	11.9	6	13.6
Identifico la fuente de mi error y trato de evitarlo Posteriormente	OEP	27	40.3	17	38.6
Pienso en cómo estoy haciendo mi trabajo, corrijo mi forma de hacerlo y después corrijo el error	EP	14	20.9	9	20.5
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de profesores en ambas muestras opina que cuando se equivocan o cometen un error en la realización de sus actividades organizacionales, proceden a identificar la fuente de su error y tratan de evitarlo posteriormente, posicionados en el tipo cognitivo orientación epistémico, que aunados al grupo de epistémicos que piensan en cómo están haciendo su trabajo, corrigen su forma de hacerlo y después corrigen el error, inscritos en la línea de la *Teoría del segundo bucle* de Chris Argyris para el aprendizaje organizacional, suman alrededor del 60 por ciento de la población, con características reflexivas, traducidas en iniciativa, autocrítica, creatividad, mejora continua y sólido sistema de valores personales.

No se debe perder de vista la presencia importante de la alternativa óptica *corrijo el error y continúo trabajando*, que en opinión de Argyris es como procede la mayor parte de las personas en las organizaciones evitando así el aprendizaje en la organización. Las dos plantas docentes muestran opiniones análogas, manifestando algunas cualidades reflexivas.

**16. Ante un problema difícil en el desarrollo de mis actividades organizacionales, lo contemplo como una oportunidad para:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Tratar de resolverlo para demostrar mi capacidad ante mis compañeros	OOT	4	6.0	1	2.3
Aprender nuevas cosas, superarme y solicitar ascensos y reconocimientos	OT	5	7.5	2	4.5
Darme cuenta de mis limitaciones en el trabajo	OOL	7	10.4	0	0
Para superar mis limitaciones en el trabajo	OL	5	7.5	14	31.8
Reunir a mis compañeros de trabajo para resolverlo	OEP	5	7.5	6	13.7
Aprender nuevos procesos y compartir con mis compañeros de trabajo	EP	40	59.7	21	47.7
No contestó		1	1.5	0	0
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativamente importante de profesores en ambas muestras, ante un problema difícil en el desarrollo de sus actividades organizacionales, opina que lo contempla como una oportunidad para aprender nuevos procesos y compartir con sus compañeros de trabajo, en pleno uso de sus facultades reflexivas traducidas en iniciativa, creatividad, autocrítica, trabajo en equipo y espíritu colaborativo y actitud de liderazgo, que aunados a la opción orientación epistémico, en ambos casos, alcanzan más del 60 por ciento.

No se debe perder de vista que en la muestra de FB, la opción ontológica *para superar mis limitaciones en el trabajo* representa un contrapeso importante con casi la tercera parte de la población.

De manera general, las dos plantas docentes muestran discernimientos similares situándose en el momento cognitivo epistémico, favorable para las iniciativas de generación de conocimientos en la organización.

**17. Mi trabajo en la organización lo desarrollo teniendo en cuenta la importancia que tiene para:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mi permanencia en el trabajo	OOT	1	1.5	1	2.3
Mi desarrollo y satisfacción en la organización	OT	23	34.3	5	11.4
Mis relaciones con mis compañeros	OOL	1	1.5	0	0
La calidad que debe tener mi trabajo	OL	14	20.9	17	38.6
La satisfacción del cliente	OEP	15	22.4	14	31.8
Los procesos de antes y después de mi intervención buscando mejores formas de hacerlo	EP	13	19.4	7	15.9
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de maestros en la FA opina que desarrolla su trabajo en la organización, tomando en cuenta la importancia que tiene para su desarrollo y satisfacción en la misma, en uso de sus capacidades memorística; mientras que una mayoría relativa de maestros en la FB es de la opinión que lo hace tomando en cuenta la calidad que debe tener el mismo, utilizando sus aptitudes de razonamiento, con capacidad de traslado de conocimiento y nivel de análisis explicativo.

No se debe perderse de vista que la suma de las opciones epistémicas, representadas por las opciones la satisfacción del cliente y los procesos de antes y después de mi intervención buscando mejores formas de hacerlo asciende a más del 40 por ciento, con aptitudes reflexivas traducidas en iniciativa, autocrítica, mejora continua y visión de perspectiva en la organización.

No deja de llamar la atención el alto porcentaje de la alternativa óptica en la FA que significa la tercera parte de la población con escasas posibilidades para el aprendizaje en la organización, y debe causar extrañeza en un grupo de profesores universitarios.

**18. Cuando hay un problema realmente serio en mi trabajo, procedo de la siguiente manera:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Lo comunico a mis superiores para que ellos lo resuelvan	OOT	0	0	1	2
Dejo que alguien lo resuelva, me es indiferente	OT	1	1	0	0
Me concentro en el problema, investigo y busco la solución adecuada	OOL	24	36	19	43
Se lo digo a mis superiores para que lo resolvamos	OL	5	7	3	7
Presento alternativas de solución ante mi jefe inmediato o a alguien más capacitado	OEP	23	34	13	29
Buscamos la solución entre mis compañeros de trabajo y lo resolvemos	EP	14	21	8	18
Total		67	100	44	100



De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de los maestros de ambas muestras, opina que cuando hay un problema realmente serio en la realización de su trabajo, procede a concentrarse en el problema, investigar y buscar la solución adecuada, propia del tipo cognitivo orientación ontológico, manifestando algunas cualidades de razonamiento y traslado de conocimientos a través de la explicación, pero con dificultades para su generación.

No se debe perder de vista que las opciones epistémicas suman el 55 por ciento en la FA y cerca del 48 por ciento en la FB, con algunas capacidades reflexivas, traducidas en iniciativa, autocrítica, mejora continua, trabajo en equipo y sólido código de valores.

De manera general, las dos plantas docentes muestran juicios no precisamente propicias para las iniciativas de generación de conocimientos en la organización, al sumar en las opciones ontológicas el 43 por ciento en FA y 50 por ciento en FB, aunque favorece el casi nulo registro en las opciones ónticas.

**19. Considero que en la organización poseo mayor facilidad para aprender cuestiones que me interesan tales como:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Hábitos (costumbre, forma de conducta adquirida por la repetición de los actos)	OOT	1	1.5	0	0
Conductas (comportamiento, reacciones del individuo ante los hechos)	OT	0	0	3	6.8
Habilidades (técnica, práctica y capacidad para realizar las actividades, hábil)	OOL	19	28.4	9	20.5
Conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas)	OL	32	47.8	25	56.8
Capacidades (talento, competencia o disposición para comprender bien las cosas)	OEP	11	16.4	2	4.5
Actitudes (aspecto y disposición de ánimo y del cuerpo ante los hechos)	EP	4	6.0	5	11.4
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de los profesores de ambas facultades, considera poseer mayor facilidad para aprender cuestiones que les interesan tales como conocimientos, referido a entendimiento, saber o razón de la existencia de las cosas; y habilidades, entendido como técnicas, práctica y capacidad para realizar las actividades, propias de las aptitudes de razonamiento y traslado de conocimientos a través de la explicación, que sumadas alcanzan más de tres cuartas partes de la población en cada muestra.

Se puede observar las dificultades que los profesores reconocen tener para aprender actitudes o disposición ante los hechos, que representaría una de las esferas más importantes a atender en un esfuerzo por incorporar iniciativas para fomentar el aprendizaje y conocimiento organizacional.

De manera general, las dos plantas docentes muestran criterios semejantes al ubicarse mayoritariamente en las opciones ontológicas, no precisamente propicia para las iniciativas de generación de conocimientos en la organización.

**20. Durante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, pongo especial énfasis en una de las siguientes capacidades:**

Opciones	Tipo cognitivo	FA		FB	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Aprender de memoria	OOT	0	0	0	0
Aprender de memoria y reproducir lo aprendido de manera idéntica	OT	0	0	0	0
Aprender pensando de manera ordenada	OOL	4	6.0	1	2.3
Aprender pensando de manera ordenada y buscando las causas para llegar a una consecuencia	OL	15	22.4	9	20.5
Aprender la actividad poniendo atención en lo aprendido y buscando otras formas para hacerlo mejor	OEP	21	31.3	14	31.8
Aprender la actividad siendo conciente de lo aprendido, proponiendo con el grupo nuevas formas y hacerlo mejor	EP	27	40.3	20	45.5
Total		67	100	44	100

De acuerdo con estos resultados, una mayoría relativa de los profesores de ambas muestras, afirma que durante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, ponen especial énfasis en aprender la actividad siendo conciente de lo aprendido y proponiendo con el grupo nuevas formas y hacerlo mejor, manifestando sus aptitudes reflexivas, traducidas en creatividad, autocrítica y mejora continua, trabajo en equipo, conscientes de su proceso de aprendizaje, que aunados al grupo de orientación epistémico, con capacidades un tanto menores a las anteriores, suman más del 70 por ciento de la población, generadores de real conocimiento organizacional.

Sin embargo, se puede apreciar una contradicción en relación con la pregunta anterior, donde los profesores afirman tener mayor facilidad para aprender asuntos como conocimientos y habilidades, toda vez que las respuestas a esta cuestión guardan relación con el aprendizaje de capacidades y actitudes, que resultaron con escasa frecuencia en dicha pregunta.

Las dos plantas docentes muestran juicios análogos y muestran una actitud sumamente favorable para las iniciativas de generación de conocimientos en el ámbito organizacional.

## 5. Reflexiones y conclusiones finales.

El aprendizaje en las organizaciones es uno de los tópicos de mayor relevancia en los círculos académicos del *management*, desde que en los años ochenta los investigadores dirigieron sus esfuerzos a buscar cuales eran los factores de éxito entre las organizaciones de clase mundial, encontrándose a la cabeza los países de mayor desarrollo tecnológico como Japón y EEUU, en cuyas corporaciones privilegian sobremanera la generación de nuevos conocimientos.

Durante la convención del año 2006 de primeros ministros y hombres de negocios en Davos, Suiza, se propuso una nueva forma de clasificar a los países: aquellos productores de conocimiento y los que asientan su economía en la mano de obra. Ante esta situación, México, se encuentra en una encrucijada; no existe un eficiente sistema de producción de tecnología y su mano de obra es de alto costo ante la competencia oriental.

De allí la relevancia de tratar de escudriñar en el apasionante mundo del aprendizaje y el conocimiento en la organización, si bien de manera modesta desde mi posición de profesor e investigador en las áreas organizacionales.

En relación con los términos de los momentos o tipos cognitivos óptico o memorístico, ontológico o de razonamiento y epistémico o reflexivo, son producto de la fértil imaginación del Dr. Juan de Dios González Ibarra, profesor-investigador retirado de la UAM Xochimiclo, ahora Coordinador de la Maestría en Derecho en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y distinguido integrante de la Junta de Gobierno de la misma, consistiendo mi contribución en proponer los términos intermedios entre ellos de orientación hacia uno u otro tipo cognitivo, y tratar de ponderar su participación en las actividades de aprendizaje en las organizaciones.

El estudio aquí presentado, como se estableció en la introducción, corresponde a un trabajo adicional a la investigación originalmente proyectada *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, autorizada por el Promep en su programa de *Apoyo a Exbecarios Promep 2004*, y llevada a cabo durante ése año y parte de 2005. El producto de esa investigación en cinco organizaciones en Chiapas se presentó mediante la publicación del libro correspondiente en este mismo IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, celebrado en Veracruz en el años 2006.

En el informe de investigación, en términos generales, se observa una alta convergencia entre los resultados de la muestra de profesores de la FA y los profesores de la FB, ambas de la Universidad Autónoma de Chiapas, en relación a las predisposiciones que manifiestan tener ante las actividades de aprendizaje y generación de conocimiento en sus actividades docentes cotidianas, prevaleciendo de manera alternativa los tipos cognitivos epistémico, orientación epistémico, ontológico y en algunas ocasiones, los momentos ópticos o memorísticos.

En relación con la variable formación académica, en FA se observa una distribución equitativa entre las categorías administración de empresas, contaduría pública e ingeniería, cuya suma asciende a más del 80 por ciento, mientras que en FB más del 90 por ciento lo representa la categoría de ingeniería. La variable escolaridad es bastante dinámica, y al momento de aplicar los cuestionarios en FA la categoría maestría tiene un predominio de más de 56 por ciento, mientras que la categoría doctor solamente dos por ciento, situación que ha evolucionado a la fecha con un número mayor de graduados tanto en maestría como doctorado. Tendencia similar se observa en FB aunque tiene casi 66 por ciento de maestros y 9 por ciento de doctores.

La variable antigüedad en ambas facultades muestra contrastes significativos en las primeras dos categorías. Mientras que en FA la categoría de mayor relevancia es 6-15 años con el 52 por ciento, en FB representa el 27 por ciento. Cuando en FB la categoría 1-5 años es la de mayor relevancia con 43 por ciento, en FA representa poco más del 16 por ciento. En las categorías 16-25 años y 26 años o más los porcentajes son iguales.

En relación con la variable edad se observa el predominio de la categoría *36-45 años*, con cerca del 45 por ciento en FA y más de 36 por ciento en FB. En segundo sitio se encuentra en FA

la categoría 46-55 años con una cuarta parte de la población, mientras que en FB predomina la categoría 25-35 años con casi una tercera parte. La variable sexo continua presentado un predominio del género masculino con casi 80 por ciento en FA y poco mas de 90 o ciento en FB.

Con respecto al análisis de las 20 preguntas de investigación con seis opciones cada una, correspondiendo solamente una opción para cada tipo cognitivo, se encuentran los siguientes datos sobresalientes.

La reseña muestra que las dos plantas docentes tienen intereses análogos cuando aprenden una nueva actividad en la organización, coincidiendo la mayoría en el uso del instrumento cognitivo de razonamiento. Ambas plantas de profesores tienen opiniones semejantes ante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, considerando que el mejor medio es a través de programas y cursos de capacitación. Una mayoría importante de los profesores opina que la mejor forma de aprender una actividad en la organización es en grupos y equipos de siete personas en promedio, propia de las capacidades reflexivas.

Una mayoría relativa de los maestros de ambas facultades manifiesta tener necesidad de aprender conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan personal y organizacionalmente adaptarse a las circunstancias actuales de competencia, posicionados en el tipo cognitivo ontológico. Los profesores revelan tener diferentes grados de atención ante el aprendizaje de una nueva actividad organizacional; mientras que en FA ponen mayor atención a los procesos que requiere la solución –con capacidades reflexivas– y cómo lo van a utilizar en sus rutinas diarias de trabajo –con características memorísticas–, con porcentajes similares, en FB ponen mayor atención a cómo lo van a utilizar en sus rutinas diarias de trabajo y en segundo lugar a los procesos que requiere la solución.

Las dos plantas docentes tienen opiniones similares al considerar que lo más importante es poseer el conocimiento y saber cómo aplicarlo cuando aprenden algo nuevo en sus actividades organizacionales, ubicándose en el momento cognitivo ontológico. Una mayoría relativa de profesores en ambas facultades afirma que la mayor parte del conocimiento que poseen en relación a cuando ingresaron a trabajar a la organización, se debe a su propio esfuerzo de aprendizaje, manifestando características reflexivas.

La mayoría de los profesores, opina que aprender nuevas actividades organizacionales le permite entrar en competencia con los tiempos de cambio y transformaciones actuales y consigo mismos en desafío personal, revelando cualidades reflexivas. Una mayoría relativa de los docentes afirma que el aprendizaje de nuevas actividades organizacionales es algo que les permite capacitarse de forma permanente, propia del tipo cognitivo epistémico. Además, opina que al ingresar a la organización aprendieron diferentes técnicas y formas de trabajo, y en la actualidad son capaces de reflexionar para buscar formas más eficientes de hacer su trabajo, con manifestación de capacidades reflexivas.

Una mayoría relativa de los profesores considera como más importante aprender en la organización cuestiones tales como conocimientos (entendimiento, saber, razón de la existencia de las cosas), propias del tipo ontológico. Asimismo, coincide en que existe un auténtico aprendizaje organizacional cuando la organización alcanza una cultura de valores que adoptan todos, reflejando sus capacidades reflexivas. De igual manera conviene en afirmar que la buena comunicación y el trabajo en equipo entre gerentes, supervisores y operativos, representa un factor importante para el aprendizaje organizacional, propia del tipo cognitivo epistémico.

Una mayoría importante de profesores considera que compartir los conocimientos para que todos sepan lo mismo y puedan mejorar en su trabajo debe ser el comportamiento de una persona que sabe más que sus compañeros de trabajo, propia del tipo cognitivo epistémico.

Una mayoría relativa de profesores opina que cuando se equivocan o cometen un error en la realización de sus actividades organizacionales, proceden a identificar la fuente de su error y tratan de evitarlo posteriormente, posicionados en el tipo cognitivo orientación epistémico.

Además, ante un problema difícil en el desarrollo de sus actividades organizacionales, opina que lo contempla como una oportunidad para aprender nuevos procesos y compartir con sus compañeros de trabajo, en pleno uso de sus facultades reflexivas.

Una mayoría relativa de los maestros de ambas muestras, opina que cuando hay un problema realmente serio en la realización de su trabajo, procede a concentrarse en el problema, investigar y buscar la solución adecuada, propia del tipo cognitivo orientación ontológico. De igual forma considera poseer mayor facilidad para aprender cuestiones que les interesan tales como conocimientos y habilidades, propias de los tipos ontológicos. Además, afirma que durante el aprendizaje de una nueva actividad en la organización, ponen especial énfasis en aprender la actividad siendo conciente de lo aprendido y proponiendo con el grupo nuevas formas y hacerlo mejor, manifestando sus aptitudes reflexivas.

Las diferencias más significativas se presentan en relación a qué situaciones proporcionan mayor atención en el aprendizaje de una nueva actividad organizacional, donde los profesores de FA afirman que en los procesos que requiere la solución, mientras que los maestros de FB sostienen en cómo lo van a utilizar en sus rutinas diarias de trabajo. En relación a las cuestiones que toman en cuenta durante el desarrollo de su trabajo en la organización; los docentes de FA afirman para su desarrollo y satisfacción en la organización, y los profesores de FB afirman que en la calidad que debe tener su trabajo.

## **Bibliografía**

- Argyris**, Chris (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press, México.
- Dewey**, J. (1933), en: French, Wendell, Bell Jr. Cecill H. (1996) *Desarrollo Organizacional*. Prentice, México.
- Fournier**, Ma. de L. y González I, Juan de Dios (2001) *Del aprendizaje al metaaprendizaje*. Universidad Autónoma de Estado de Morelos y Revista Mexicana de Pedagogía, México.
- González Ibarra**, Juan de Dios (2001) *Introducción a las fuentes de la epistemología*. Porrúa, México.
- González Ibarra**, Juan de Dios (2002) *Epistemología administrativa*. En prensa.
- Montaño**, Luis (1999) en: *Comportamiento organizacional 2*. Universidad Tecnológica de México, México.
- Moguel**, L. Manuel. (2003) *Aprendizaje organizacional. Naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Tesis doctoral UAM Iztapalapa. México.
- Nonaka**, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999) *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, México.
- Polanyi**, Michel (1983) *The Tacit Dimension*. Gloucester, Massachussets, USA.
- Schein**, Edgar (2002) *Society for Organizational Learning*. Dirección electrónica: <http://www.sol-ne.org/res/wp/10005.html> Consultado en la red el día 15 de marzo de 2002.
- Schön**, Donald A. (1992) *La formación d profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de al enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Paidós, España.
- Senge**, Peter M. (1998) *La quinta disciplina*. Granica, México.
- Von Krogh**, Georg; Ichijo Kazuo y Nonaka Ikujiro (2001) *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press, México.
- Yeung**, Arthur K; Ulrich, David O; Nason, Stephen W y Von Glinow Mary Ann (2000) *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. Oxford University Press, México.

## **Índice de figuras y tablas**

- Figura 1. Organigrama de una finca de la 1ª y 2ª generación
- Figura 2. Organigrama de una finca de la 3ª y 4ª generación
- Figura 3. Dimensiones de análisis a partir de la totalidad, entre cultura, producción, identidad y conocimiento, y como eje de análisis la familia.
- Figura 4. Pregunta central, preguntas secundarias y proposiciones de investigación.
- Figura 5. La concepción de la calidad en la trayectoria del modernismo al postmodernismo.
- Figura 6. Distribución de hospitales públicos en el año 2004.
- Figura 7. Unidades hospitalarias certificadas en México en enero de 2006.
- Figura 8. Estructura nacional de la producción pesquera por Litoral, 2001
- Figura 9. Cambio relativo en el número de embarcaciones para la flota ribereña e industrial.
- Figura 10. Estado de sustentabilidad de las principales pesquerías.
- Figura 11. Ventas totales por especie de pesca, 1998.
- Figura 12. Mapa del Soconusco, Chiapas.
- Figura 13. Volumen de captura pesquera (en porcentaje) desembarcado de las principales especies durante el año 2000 en Chiapas.
- Figura 14. Captura total de camarón de estero por año en la región del Soconusco, Chiapas.
- Figura 15. Grupos étnicos en México
- Figura 16. Estadística básica de la ecuación indígena en Chiapas.
- Figura 17. Perfil profesional del docente en la educación indígena.
- Figura 18. Las 12 principales lenguas atendidas en la educación indígena en Chiapas.
- Figura 19. Principales indicadores de la educación indígena en Chiapas.
- Figura 20. Organigrama de la Secretaría de Educación en Chiapas.
- Tabla 1. Dinámica de la actividad pesquera nacional.
- Tabla 2. Valor y dinámica de la industria pesquera 1990-1997.
- Tabla 3. Valor de la captura pesquera por principales especies comerciales, 1992-2000.

## SEMBLANZA AUTORES

**Manuel de Jesús Moguel Lievano**, nació en Cintalapa de Figueroa, Chiapas. Es Profesor de Tiempo Completo Titular “C”, de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, desde 1993. México. Profesor e investigador del Programa Doctoral en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores SIN, miembro del Sistema Estatal de Investigadores SEI, de Chiapas, miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Investigador en el área de aprendizaje y conocimiento organizacional. Coordinador de diversos proyectos académicos y de investigación en la UNACH.

Doctor en Estudios Organizacionales (UAM Iztapalapa, 2003). Maestro en Educación con Especialidad en Desarrollo Cognitivo (ITESM, Campus Chiapas, Universidad Virtual, 2000). Maestro en Administración (Organizaciones), UNACH, 1999. Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Tecnológica de México, 1983).

Diplomado en Docencia Universitaria, 1997.

Ha publicado los libros *Aprendizaje Organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas*, (2005), y *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional* (2006). Ponente y conferencista en congreso y foros nacionales e internacionales. En la docencia se ha desarrollado en las asignaturas de Seminario de Investigación en las licenciaturas en Administración y Contaduría Pública (UNACH), Desarrollo Organizacional y Estrategias de enseñanza. Desarrolló el Proyecto de investigación *Aprendizaje Organizacional: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*. Patrocinado por el Conacyt a través del Promep.

Sus áreas de interés son: aprendizaje organizacional, estudios organizacionales, desarrollo organizacional, epistemología y metodología. Su desarrollo profesional ha tenido lugar en los sectores educativo, bancario, industrial y público.

**Manuel Efrén López Echeverría**, nació un 14 de febrero de 1953 en la “Perla del Soconusco”. Su vida se dio en la transición de la abundancia de la flora y fauna silvestre del Soconusco y el brete económico de la modernidad.

Quizá su formación profesional como Licenciado en Administración por la UNAM, lo hizo ser cauto y visionario en las gestiones públicas y privadas que ha desempeñado; la maestría en Administración, por el Instituto de Estudios Superiores de Puebla, Pue., creo un filtro en el ejercicio de la enseñanza y el doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa, forjó al investigador que permaneció durante mucho tiempo, dentro de constantes y cada vez más agudas interrogantes, de donde surgió la investigación doctoral sobre Fincas Cafetaleras Alemanas en el Soconusco (1950-2006).

Ha sido asesor de importantes empresas particulares del Soconusco y dentro de la Universidad Autónoma de Chiapas, ha colaborado como Director de Personal y Prestaciones Sociales (1979-1982); Primer director oficial y decano fundador, y responsable del Proyecto Académico que dio origen a la Facultad de Ciencias de la Administración (1985-1987); Director del Centro de Cómputo del Campus IV (creado por Don Juan Sabines Gutiérrez, siendo Rector el Notario Público Jorge Cruz Toledo Trujillo) (1987-1991); Director del Centro de Desarrollo de Recursos Académicos del campus IV (1991-1997); Presidente de la Academia de Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración; Creador desde 1997 de los Foros Académicos (IX Foros) de vinculación académica con los sectores productivos del Soconusco.

**Hilario Laguna Caballero**, nació en Joaquín Amaro, Municipio de Pijijiapan, Chiapas. Contador Público y Maestro en Administración, graduado en la Universidad Autónoma de Chiapas y Doctor en Estudios Organizacionales, graduado en la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa. Ha colaborado en la Universidad Autónoma de Chiapas desde 1981 como Administrador, Secretario Académico, Coordinador de Posgrado, Docente de Tiempo Completo y Director de la Facultad de Contaduría Pública, Campus IV; Secretario Académico y Catedrático de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. Se ha desempeñado en la misma Universidad a nivel central ocupando los cargos de Secretario Técnico de la Rectoría, Secretario Académico, Secretario General y Encargado del Despacho de la Rectoría. Integrante del Cuerpo Académico “ Estudios Organizacionales y Aprendizaje Organizacional” y es miembro de la “Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales”. Actualmente funge como Miembro de la Honorable Junta de Gobierno de la Universidad Autónoma de Chiapas.

De manera paralela a sus actividades profesionales ha publicado los siguientes libros literarios: Publicó poemas en el libro Senderos, editado por el Sindicato del Personal Académico de la UNACH; Esencias (Poemario), Un pez cayó del cielo y otros relatos (Cuentos), Irremediable Tiempo (Diversos Géneros), Con el Paso de los Años (Diversos Géneros), Sueños y Realidades (Poesía del género Haiku). Uno de sus cuentos (La llorona), fue considerado en la publicación Antología del Cuento Chiapaneco, del maestro e investigador César Pineda Del Valle (1995).

**Gabriel Sommers González**, nació en Tonalá, Chiapas. Realizó sus estudios básicos en la ciudad de Tapachula y los de Licenciatura en Ingeniería Industrial, en el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (CeNETI) en la ciudad de México, D.F (1977). Curso estudios de posgrado en la Ecole Nationale Supérieure des Industries Agroalimentaires de Paris, Francia y obtuvo el diploma de Ingeniero en Industrias Agroalimenticias (1981). Obtuvo el grado de Maestro en Administración en el Instituto de Estudios Universitarios A.C, de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (1992). Se graduó como Doctor en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana (2006). Curso la especialidad de Formulación y Evaluación Social de Proyectos en el Instituto Autónomo de México (ITAM) y el Diplomado de Administración Pública en la Universidad Autónoma de Chiapas.

Se desempeñó como Subdirector del Centro Regional de Enseñanza Técnica Industrial (CeRETI), Director de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillados de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez y Tapachula, Subdirector del Colegio de Bachilleres Plantel Tapachula, Director de la Universidad Valle del Grijalva Campus Tapachula.

Es autor de: *Diseño y construcción de Separador de Palay, para el Beneficio del Arroz; Cooperativismo, Cambio y Ecología Organizacional, el Caso de la Cooperativa la Palma del Soconusco Chiapas*. Actualmente, se desempeña como profesor de tiempo completo asociado C, de la facultad de Ciencias de la Administración Campus IV, de la Universidad Autónoma de Chiapas impartiendo las cátedras de Matemáticas, Estadística e Investigación de Operaciones en el nivel de licenciatura, y Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en la Maestría de Administración. Es miembro del cuerpo académico: Estudios Organizacionales y Aprendizaje Organizacional; con la línea de investigación: Fomento y Desarrollo del Cooperativismo.



**José Roberto Trejo Longoria**, es originario de la Ciudad de México, Distrito Federal. Cursó la licenciatura en Administración de Empresas (1982) y la maestría en Administración (1995), en la Universidad Autónoma de Chiapas. Tiene el grado de Doctor en Estudios Organizacionales (Programa de Excelencia del CONACYT) otorgado por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa (2006). Por más de 25 años se ha desempeñado profesionalmente tanto en el sector público como en el privado. Ha acumulado más de 15 años de experiencia docente, desarrollando labores académicas como Profesor en diversas universidades, y facultades de la Universidad Autónoma de Chiapas. Actualmente es Profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, de la Universidad Autónoma de Chiapas. Miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, integrante del Cuerpo Académico con registro ante el Promep Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional.

Ha participado con ponencia en foros nacionales e internacionales. Su trabajo de investigación se ha concentrado en el estudio de Lógicas de Funcionamiento Organizacional. Es Revisor Técnico de los libros “Las Primeras Tesis de Posgrado en Administración, en la Historia del Estado de Chiapas, Una aproximación Metodológica” (2001), y “Los Pioneros en Investigación Administrativa en el Estado de Chiapas, Una Aproximación Metodológica a las Primeras Tesis de Posgrado en Administración de la UNACH” (2002).

**Keny Ordaz Escobar**, nació en Tapachula, Chiapas. Realizó sus estudios básicos en esta ciudad y la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de México. Cursó estudios de Posgrado en la Facultad de Ciencias de la Administración C-IV, de la Universidad Autónoma de Chiapas, con sede en Tapachula. Se graduó como Doctor en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa mediante convenio de colaboración con la Universidad Autónoma de Chiapas en el año 2006.

Ocupó el cargo de director de la Facultad de Ciencias de la Administración C-IV de la Universidad Autónoma de Chiapas. Actualmente, se desempeña como Profesor de Tiempo Completo Titular en la misma, impartiendo las cátedras relativas a la administración. Tiene una antigüedad de más de 25 años.

Es miembro de número de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y miembro del Cuerpo Académico *Estudios Organizacionales y Aprendizaje Organizacional; con la línea de investigación.*

**Reflexiones sobre experiencias de investigación en algunas organizaciones en Chiapas**



Cuerpo Académico  
*Estudios Organizacionales y Aprendizaje Organizacional.*  
Facultad de Contaduría y Administración C-I

El libro *Reflexiones sobre experiencias de investigación en algunas organizaciones en Chiapas*, es el resultado de un esfuerzo realizado por los seis integrantes del Cuerpo Académico *Estudios organizacionales y aprendizaje organizacional*, para compartir con los lectores parte de las enriquecedoras experiencias de investigación durante los tres años de duración del programa doctoral en Estudios Organizacionales que la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa tuvo a bien impartir en convenio con la Universidad Autónoma de Chiapas, beneficiando con esta iniciativa a 16 profesores de tiempo completo de la UNACH, al obtener su grado doctoral, la mayoría de ellos en diciembre de 2006.

Emprender un proyecto doctoral para un profesor universitario, se confina a la “teoría de las necesidades” de la formación y actualización académica, en virtud de la dinámica de las organizaciones hacia la búsqueda de la calidad, y las universidades públicas no son la excepción. Por otro lado, las investigaciones doctorales están orientadas a la exploración y entendimiento de la realidad, en nuestro caso de las realidades sociales; otros investigadores realizan sus pesquisas en las realidades físicas y naturales.

Toda vez que las investigaciones doctorales se distinguen por la generación de nuevos conocimientos a través de una ruta metodológica *ad hoc* al objeto de estudio bajo la égida de la investigación científica, produce conocimiento científico, el cual permite conocer con mayor certeza los fenómenos sociales y los tomadores de decisiones pueden adoptar disposiciones con mayor margen de certidumbre. Es decir, en lugar de basar sus decisiones en el conocimiento común, lo hacen con fundamento en el conocimiento científico.

El libro *Reflexiones sobre experiencias de investigación en algunas organizaciones en Chiapas*, se conforma de seis aportaciones individuales, de la siguiente forma: las primeras cinco colaboraciones son los capítulos de las tesis doctorales antes referenciadas, mientras que la sexta colaboración es una aportación del coordinador de la obra, como resultado adicional del proyecto de investigación patrocinado por el Promep en su programa de *Exbecario Promep*, denominado *El aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*, realizado durante los años 2004 y 2005, cuyos resultados se publicaron en el libro del mismo nombre, edición 2006.