UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

UNIDAD CULIACÁN

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tesis:

Comunicación y cultura organizacional de la sociedad cooperativa pesquera en Sinaloa. El caso "Península de Lucenilla"

que como requisito para obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas

presenta

Rocío del Carmen Payares Flores

Asesora:

Dra. Aida Alvarado Borrego

Culiacán, Sinaloa. 14 de Noviembre de 2014.

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I. Marco contextual y planteamiento del problema de investigación

1.1 Contextualización del problema de investigación …….. 7

1.2 Planteamiento del problema …… 17

1.2.1 Descripción del problema …… 19

1.2.2 Escenarios futuros ……. 24

1.2.3 Alternativas de solución ……... 26

1.2.4 Formulación del problema de investigación

1.2.4.1 Interrogante central ……. 28

1.2.5 Sistematización del problema de investigación

1.2.5.1 Preguntas de investigación …… 28

1.3 Delimitación del problema ……. 29

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general…… 29

1.4.2 Objetivos específicos…… 30

1.5 Justificación …….. 30

1.6 Hipótesis …… 32

1.7 Limitaciones del estudio …….. 33

Capítulo II. Comunicación y cultura organizacional

2.1 Teorías de la administración

2.1.1 Escuela clásica …….. 36

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas ……... 40

2.1.3 Teoría contingente ……. 48

2.2 Comunicación organizacional …….. 51

2.3 Naturaleza de la comunicación en las organizaciones……. 52

2.4 Elementos de la comunicación……. 56

2.5 Comunicación verbal y no verbal…….. 56

2.6 Redes de comunicación organizacional…….. 61

2.6.1 La comunicación formal ……. 63
2.6.2 La comunicación descendente ……..…… 63
2.6.3 La comunicación ascendente …… 64
2.6.4 La comunicación horizontal …… 64
2.7 Cultura organizacional.
2.7.1 Definición y surgimiento…… 68
2.7.2 Cultura organizacional y sistema de valores sociales …… 74
2.7.3 Creación de una cultura organizacional …… 75
2.7.4 El desarrollo cultural en la organización.……...……..…….. 77
2.8 La comunicación en la creación de cultura organizacional……. 81
2.9 Grupos en la organización
2.9.1 Tipos de grupos…… 87
2.9.2 Etapas de desarrollo de los grupos…….. 87

Capítulo III. Las organizaciones sociales cooperativas en Sinaloa
3.1 Antecedentes de las cooperativas …….. 91
3.2 Antecedentes de las sociedades cooperativas en México…….. 99
3.2.1 Cooperativa Trabajadores de Pascual……..…….. 101
3.2.2 Cooperativa Cruz Azul……..…….. 101
3.3 Antecedentes de las organizaciones sociales cooperativas
en Sinaloa…..……..... 103
3.4 Tipos de organizaciones cooperativas ……..……. 107
3.5 Marco jurídico de las sociedades cooperativas…….. 109
3.6 Identidad cooperativa: doctrina y filosofía ……...…… 112
3.7 Ética y cooperativas ……..……. 112

Capítulo IV. Decisiones de la metodología de investigación
4.1 Investigación científica..... 116
4.1.1 Características de la investigación…….…….. 119
4.1.2 Epistemología o filosofía de las ciencias……..…….. 121
4.2 Alcance de la investigación realizada

4.2.1 Estudios exploratorios ……..……. 123
4.2.2 Estudios descriptivos ……..…….. 123
4.2.3 Estudios correlacionales …… 123
4.2.4 Estudios explicativos ……..…… 124
4.3 Enfoque de la investigación
4.3.1 Enfoque cualitativo……..... 125
4.3.2 Enfoque cuantitativo……..... 127
4.3.3 Enfoque mixto…… 131
4.4 Estrategia de investigación
4.4.1 Estudio de caso…… 133
4.4.1.1 Criterios para la utilización de estudio de caso…… 134
4.4.1.2 Tipos de estudio de caso……..……... 135
4.4.1.3 Ventajas y limitaciones del estudio de caso …… 135
4.4.1.4 La validez y el estudio de caso…….…….. 137
4.5 Investigación de campo.
4.5.1 Diseño de la investigación…….……. 139
4.5.2 Población y selección de la muestra……. 139
4.5.3 Limitaciones del estudio de investigación …… 142
4.5.4 Técnicas e instrumentos para recolectar los datos……. 143
4.5.4.1 Proceso para la recolección de datos…… 148
4.5.4.2 Factores que pueden afectar la confiabilidad y validez….. 149

Capítulo V. Resultados de la investigación
5.1 Descripción de la Sociedad Cooperativa Pesquera Península de Lucenilla, S.C.L.
5.1.1. Las sociedades cooperativas pesqueras…… 153
5.1.2 Antecedentes históricos de la cooperativa pesquera "Lucenilla" …. 157
5.1.3 Ubicación geográfica de la cooperativa pesquera Lucenilla …… 159
5.1.4 Hidrografía y clima de la Bahía de Altata, Sinaloa, México…….. 160
5.1.5 Actividades que realiza la cooperativa pesquera "Lucenilla" …….. 161
5.1.6 Organigrama de la cooperativa pesquera "Lucenilla"…… 162

5.1.7 Situación actual y descripción de la cooperativa pesquera "Lucenilla" …….. 165
5.2 Resultados de la investigación …… 169
5.2.1 Con respecto a la categoría de comunicación organizacional 173
5.2.2 Con respecto a la categoría de cultura organizacional ……. 183
5.2.4 Con respecto a la categoría de cooperativas pesqueras …….. 191
5.3 Análisis de los datos recolectados ……..……. 198

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones
6.1 El proceso de comunicación y su manifestación en la cultura organizacional de la cooperativa pesquera……..…… 212
6.2 Metodología utilizada……. 227
6.3 Principales problemas de la cooperativa pesquera. ……..... 231
6.4 Discusión de resultados a través de las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos…… 232
6.5 Refutación de hipótesis …… 233
6.6 Logro de los objetivos del estudio …….. 234
6.7 Análisis y evaluación de los puntos principales de la investigación…….. 235
6.8 Recomendaciones……. 236
Bibliografía ……..……..…… 239
Anexos …… 244

Índice de abreviaturas, siglas y acrónimos

CONAPESCA: Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca en México

CONASUPO: Compañía Nacional de Subsistencia Populares

CONDUMEX: Grupo Industrial mexicano del conglomerado Grupo Carso encabezado por Carlos Slim

CO: Comunicación Organizacional

DOF: Diario Oficial de la Federación

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

ILM: Modelo de Intercambio Líder-Miembro (Griffin I Mooherad 2010:332)

INEGI: Instituto Nacional de Geografía e Historia

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OFOS: Otras formas de Organización Social

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PED: Plan Estatal de Desarrollo

PMD: Plan Municipal de Desarrollo

PND: Plan Nacional de Desarrollo

RFC: Registro Federal de Contribuyentes

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en México

SAS: Línea aérea de los países escandinavos

SIREMO: Sistema de Registro de Motores

Índice de cuadros y figuras

Cuadros

Cuadro 1.1 Paradigma funcionalista frente al interpretativo de la cultura …… 12
Cuadro 2.1 Factores que se deben considerar en todo proceso de comunicación ……..…….….. 53
Cuadro 2.2 Tres propósitos de la comunicación organizacional ……..…… 55
Cuadro 2.3 Redes de comunicación de grupos pequeños ……. 62
Cuadro 2.4 Comunicación organizacional ……. 65
Cuadro 2.5 Flujos de la comunicación organizacional ……. 66
Cuadro 2.6 Medios de comunicación comunes en las organizaciones del siglo XX ……. 68
Cuadro 2.7 Definición de cultura organizacional ……. 69
Cuadro 2.8 Tres perspectivas de la cultura ……..……..…….. 72
Cuadro 2.9 Valores culturales……..……. 75
Cuadro 2.10 Modelo sobre las cuatro etapas culturales ……..…. 77
Cuadro 2.11 Anatomía de las ocho etapas de desarrollo cultural de las Organizaciones ……..... 79
Cuadro 2.12 Modelo General de Dinámica de Grupo ……. 89
Cuadro 3.1 Estructura organizacional de una cooperativa ……. 99
Cuadro 3.2 Sinaloa: Producción de camarón, según tipo de explotación (altamar y acuacultura para la empresa privada, esteros y bahías para el sector social) …… 106
Cuadro 4.1 Características de los enfoques de investigación ……. 128
Cuadro 4.2 Ventajas y desventajas del estudio de caso ……. 136
Cuadro 4.3 Construcción de validez en el estudio de caso ……. 138
Cuadro 4.4 Características de la encuesta …….. 147
Cuadro 5.1 Programa de sustitución de motores y embarcaciones marinas 2013 ……. 155
Cuadro 5.2 Comité directivo 2013-2014 …….. 162

Cuadro 5.3 Datos socio-demográficos de los socios de la cooperativa "Lucenilla" ……..…….. 172
Cuadro 5.4 Situación donde se cumplió el objetivo de la comunicación …… 174
Cuadro 5.5 Cómo se da la comunicación …… 176
Cuadro 5.6 Comunicación oral y escrita ……. 177
Cuadro 5.7 Comunicación no verbal ……... 178
Cuadro 5.8 Problemas de comunicación …….…… 178
Cuadro 5.9 Causas por las que la comunicación es un problema ……... 179
Cuadro 5.10 Prácticas de comunicación ……...…….. 180
Cuadro 5.11 Importancia de utilizar nuevas tecnologías ……..…….…… 181
Cuadro 5.12 Uso de nuevas tecnología para el mejoramiento de la Comunicación …… 181
Cuadro 5.13 Medios de comunicación al que tienen acceso …….. 181
Cuadro 5.14 Importancia de que una persona política se acerque a la Cooperativa …… 182
Cuadro 5.15 Respuestas del presidente cuando los socios tienen un problema…… 182
Cuadro 5.16 Características que describen al trabajar en una cooperativa ….. 184
Cuadro 5.17 Qué son las creencias para los pescadores ……... 184
Cuadro 5.18 Qué son los valores para los pescadores …… 185
Cuadro 5.19 Significado de trabajar colectivamente ……..…….. 186
Cuadro 5.20 Significados simbólicos …….. 186
Cuadro 5.21 Mitos …… 187
Cuadro 5.22 Descripción de rituales …… 187
Cuadro 5.23 Descripción de una leyenda, lema o anécdota …… 187
Cuadro 5.24 El significado de la familia …… 188
Cuadro 5.25 El significado de la religión que profesan …… 189
Cuadro 5.26 Los pescadores no quieren que sus hijos se dediquen a la Pesca …….. 189
Cuadro 5.27 Actividades culturales que llevan a cabo los pescadores…….. 190
Cuadro 5.28 Qué significa para los pescadores pertenecer a una cooperativa..192

Cuadro 5.29 Conocimientos sobre los principios como cooperativista ……. 193
Cuadro 5.30 Conocimientos sobre los beneficios de pertenecer a la Cooperativa "Lucenilla" …… 194
Cuadro 5.31 Conocimientos de las desventajas al pertenecer a una Cooperativa …… 194
Cuadro 5.32 Opinión sobre diferencias entre la cooperativa "Lucenilla" y las demás cooperativas que hay en la Bahía de Altata……. 195
Cuadro 5.33 Es lo mejor trabajar en cooperativa en la actualidad…….. 195
Cuadro 5.34 Aplicación del Modelo de los propósitos de la Comunicación Organizacional …….. 199
Cuadro 5.35 Aplicación del Modelo Organizacional de Schein ……..…… 203
Cuadro 5.36 Matriz de consistencia …….. 209

Figuras

Figura 5.1 Mapa de Sinaloa, México …….…… 160
Figura 5.2 Mapa de Navolato, Sinaloa, México …….. 160
Figura 5.3 Edificio propiedad de la cooperativa pesquera "Lucenilla" en el que se ubicaba hasta agosto del 2013 ……...……. 167
Figura 5.4 Instalaciones actuales de la cooperativa pesquera península de "Lucenilla" denominada "La Lonja"……. 188
Figura 5.5 Trabajo de investigación de campo con socio de la cooperativa pesquera "Lucenilla" en temporada de veda ……. 170

Introducción

El estudio de las ciencias administrativas, en la actualidad propicia el conocimiento de cómo son las organizaciones, y al discernir el tema permite identificar fenómenos como la comunicación organizacional que tiene un rol importante en el funcionamiento de la misma. Por otro lado la cultura organizacional identifica a los individuos con la empresa, les forma una identidad, de tal manera que se ven inmersos en el ambiente interno y externo de su lugar de trabajo.

Por su parte, con valores como la solidaridad, el apoyo mutuo y la horizontalidad, las cooperativas están emergiendo en el mundo como alternativa viable ante una marcada decadencia capitalista. Hoy están asociados a este modelo, más de 800 millones de habitantes de nuestro planeta, según datos de la Alianza Cooperativa Internacional (Estrada, 2013).

Las organizaciones sociales cooperativas tienen valores que las hacen identificarse: sus miembros comparten los mismos objetivos, y buscan reunirse para el mejoramiento económico, social y cultural de quienes las integran.

Es importante estudiar a las cooperativas y en particular a las pesqueras, por la oportunidad de encontrar hallazgos que permitan conocer de cerca, la manera de funcionar de organizaciones establecidas que abren las puertas para enterarse de su ejercicio. Se estudió este tema, porque en Sinaloa hay cooperativas que trabajan sobre la estructura que constituye la Ley General de Sociedades Cooperativas, como una forma de trabajar, además utilizan una comunicación determinada por la cultura organizacional para relacionarse con los públicos con los cuales tienen contacto.

La investigación, reviste importancia para la economía de Sinaloa, porque la pesca es uno de los medios de subsistencia de muchas familias que habitan en los campos pesqueros; todas ellas, en la actualidad están pasando por una serie de problemas, principalmente económicos, porque la veda ahora tiene otro perído de tiempo, lo que no sucedía años atrás, para lo cual tienen que estar de acuerdo utilizando mensajes adecuados para decidir el período de pesca. Por otro lado la pesca es parte fundamental entre las actividades que llevan a cabo los habitantes de la Bahía de Altata; así como también el turismo.

Castañeda, Guido, Medina, (2012) afirman que "la pesca es una de las actividades económicas más importantes en los cinco estados que rodean el Golfo de California (Sinaloa, Sonora, Baja California, Baja California Sur y Nayarit)".

Comentan además que Sinaloa concentra poco más del 24% de la producción nacional, más del 18% de la industria pesquera de procesamiento; el 53% de las granjas productoras de camarón. El 13% de las cooperativas pesqueras ribereñas y poco más del 15% de la población pesquera nacional. Esta actividad económica genera más de 45 mil empleos directos y un número considerable de empleos indirectos. Sinaloa cuenta con 554 cooperativas, lo que representa el 17% del total nacional, además de 110 organizaciones pesqueras, consideradas como Otras Formas de Organización Social (OFOS), diferentes de las cooperativas (Castañeda et al. 2012).

El objetivo de esta investigación, es analizar el proceso de comunicación y su manifestación en la cultura organizacional de la cooperativa pesquera de Sinaloa. Específicamente, se investigó a la sociedad cooperativa pesquera "Península de Lucenilla", ubicada en la Bahía de Altata en Navolato, Sinaloa, se hizo un estudio a profundidad sobre los valores, creencias, lenguaje e ideología de los pescadores asociados en una cooperativa en particular, con un comité que la representa, a través de un presidente, quién, tiene discernimiento en el manejo de redes de comunicación organizacional, identificando la relación que establece con los diferentes públicos, con los cuales interactúa; como el gobierno federal o el estatal, los clientes y los proveedores, o los mismos pescadores.

Con respecto a las teorías que se ilustran para resolver la problemática sobre comunicación y cultura organizacional en las cooperativas pesqueras, se realizó

un análisis de las teorías de la administración, partiendo de la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría de los sistemas y la teoría contingente, mismas que explican los orígenes de la comunicación y la cultura organizacional. En el caso de las cooperativas pesqueras, se analizaron los antecedentes del cooperativismo, las características y los objetivos, para dar una idea clara del hecho, y, referir el tema investigado.

En primer lugar, se hizo una investigación de tipo exploratoria[1] con un par de entrevistas al presidente de la cooperativa "Lucenilla"[2] para conocer acerca del tema de las cooperativas y su forma de operar.

La metodología utilizada es de tipo cualitativo, que describe con detalle, lo que los pescadores organizados en cooperativa realizan en su vida cotidiana. Se llevó a cabo la encuesta a través de un cuestionario; a los socios de la cooperativa, en donde explicaron, a través de preguntas abiertas y de opción múltiple, sobre las variables de cultura y comunicación organizacional, y el conocimiento que tienen sobre cómo trabajar en las cooperativas pesqueras. También se entrevistó (con una guía de entrevista) al presidente de la cooperativa pesquera y a 6 pescadores que tienen más de quince años como socios. Además, se utilizó la técnica de observación directa, a través de la cual, y tomando fotografías, se caracterizó a la cooperativa, denotando los artefactos y objetos que se encontraron en las

[1] Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas o áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes. (Hernández, Fernández y Baptista 2007a: 59).

[2] La cooperativa de producción pesquera *Ribereña Península de Lucenilla, S.A. de C.V.*

instalaciones de la misma, analizando a su vez, los documentos que utilizan en su administración.

La tesis está constituída por seis capítulos, en los que cada uno responde a un propósito principal que condujo a la investigación sobre la comunicación y la cultura organizacional de la sociedad cooperativa pesquera en Sinaloa. El caso "Península de Lucenilla".

En el primer capítulo, se realizó la contextualización del problema de investigación, en donde se describe el entorno por el cual pasa el tema de investigación al que referimos. Así, con este conocimiento se plantea la problemática, detallándola, hablando de los escenarios futuros, las alternativas de solución para formular la interrogante central, así como, las preguntas secundarias. También, se delimitó el problema en cuanto a espacio y tiempo, se definieron los objetivos generales y específicos, la importancia del estudio; se justificó el por qué de la investigación, y por último, se plantean las hipótesis.

El segundo capítulo, enmarca las teorías que explican, a través de la fundamentación de los autores, cada una de las variables que se han registrado en esta investigación; así, se menciona la teoría sobre cultura organizacional, desde los conceptos básicos y los modelos que detallan los términos que se identifican en el tema. Por su parte, en la variable de comunicación organizacional se describen también las citas sobre aspectos que los teóricos consideran importante resaltar. Como el concepto de comunicación organizacional, las funciones, los niveles jerárquicos, los tipos de comunicación, la cultura organizacional, y los grupos.

En cuanto al capítulo tres, se teoriza la variable de cooperativas pesqueras. Ésta, fundamenta la teoría que describe desde sus orígenes el cooperativismo, haciendo una extracción de lo que exponen los expertos acerca de la estructura del cooperativismo para conocer lo que se está haciendo en la actualidad en esta materia.

Respecto al capítulo cuatro, se refiere a las decisiones de la metodología de investigación, en el cual, se desarrollan cada uno de los temas que tienen que ver con los aportes metodológicos utilizados en la investigación. Además, se justifica de forma teórica el por qué se emplearon las técnicas de recolección de datos para poder identificar la metodología que aporta el estudio.

El capítulo cinco, expone los resultados de la investigación, en cuanto al desarrollo y aplicación en el trabajo de campo, de las técnicas que se utilizaron; se aduce con detalle cómo se desarrolla un estudio de caso, fundamentado por quienes han desarrollado este tipo de actividades, que llevan, a obtener resultados para hacer un análisis que se interpreta de acuerdo a los hallazgos.

Por último, en el capítulo seis, llamado Conclusiones y Recomendaciones, es una recopilación de todo lo que se realizó por lo tanto se presenta el cierre, la concliusión y exposición de los aspectos más importantes del trabajo; identificando las limitaciones que se tuvieron en el estudio, proponiendo otras líneas de investigación para despertar el interés de los lectores. Además, se redacta un apartado de recomendaciones y sugerencias, para que, en posteriores investigaciones, estudien aspectos que en ésta ocasión no se hicieron.

Capítulo I. Marco contextual y planteamiento del problema de investigación

En el primer capítulo, se contextualiza el tema de investigación, con el ánimo de mostrar un escenario, presente y futuro, sobre la problemática que envuelve a las sociedades cooperativas como parte importante de la sociedad, y de qué manera se van relacionando todos los temas, así como el ambiente económico, político y social en donde intervienen.

1.1 Contextualización del problema de investigación

Las Ciencias Administrativas tienen que ver con disciplinas tales como la antropología, la sociología, la psicología y otras, puesto que las actividades que estudia se ven relacionadas con ellas. Hay muchas definiciones de administración pero es importante mencionar que para Reyes (2004) según Fayol es "*preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar*"; así también "*es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado*". Para Reyes (2004) después de analizar los juicios llegó a la conclusión de que la breve definición se señala como "*la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros*".

Así, las ciencias administrativas examinan el todo de la organización, por lo que al conocer que las empresas tienen que ver con cosas y personas, es como los teóricos convergen en sus explicaciones; entre otras cosas; la conducta del ser humano, denominándolo comportamiento organizacional.

Según Luthans (2008) Comportamiento Organizacional "a nivel de la organización, destacan la tecnología avanzada de la información, la globalización,

la diversidad y tratar de resolver los problemas y dilemas éticos. Estos asuntos importantes e incuestionables son los que enfrentan las organizaciones contemporáneas".

Por otro lado "la administración tiene tres dimensiones importantes: técnica, conceptual y humana. Es la dimensión humana que logra el interés para estudiar este tema.

En esta parte de la administración en donde se menciona el comportamiento organizacional; para Robins (2009) "*es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones*". Estudia el comportamiento individual, las actitudes y la satisfacción del trabajo, la personalidad y los valores, la percepción y la toma de decisiones la motivación, los grupos, el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional, el poder y política, el conflicto organizacional, entre otros.

Por ello se dice que, la comunicación organizacional juega un papel preponderante en el comportamiento de los seres humanos, determina la forma en cómo se relacionan y se da mediante el proceso de emitir un mensaje a través de un canal para tener una respuesta, que permite se conozcan las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, de ahí la importancia de estudiarla en esta investigación.

Por otro lado, la cultura organizacional decide la identidad que tienen las personas en una organización, que va a ser categórico en la forma como se lleve el proceso de comunicación.

La comunicación se ha transformado a lo largo de los años, y se define como, *el proceso a través del cual, se emite un mensaje, hacia un receptor, por medio de un canal*. Martínez de Velazco y Nosnik (2008), argumentan que el primer modelo ilustra ese proceso de la retórica de Aristóteles, resumiéndolo: ¿Quién… dice qué… a través de qué canal… a quién… con qué efectos? (Laswell, 1984).

La forma de comunicar mensajes ha cambiado a lo largo del tiempo, los acontecimientos mundiales, la transformación de las ciudades, los grandes descubrimientos hacen que en la actualidad sea cada vez más común y constante, aunque no necesariamente la más efectiva.

La evolución de la comunicación ha permitido a las empresas cortar distancias; a través de video-llamadas se pueden comunicar en el instante los individuos, sin necesidad de viajar.

Las organizaciones, sin embargo, tienen mucha importancia para la sociedad; en el mundo han jugado un papel sustancial para el desarrollo de ciudades y forman parte de la vida cotidiana y profesional de los individuos. En México se identifican cantidad de empresas que se relacionan y comparten los modos de vida: económica, política, social, cultural y demás.

El estudio de las organizaciones, actualmente, se ha convertido en un reto para muchos investigadores, pues son uno de los engranes de la sociedad que permiten a las personas desarrollarse y desenvolverse. Desde el momento que un ser humano es engendrado, hace uso de ellas, así también, al nacer tiene ante él un equipo médico que integra una organización hospitalaria, posteriormente, asiste a un registro civil, así sucesivamente, a lo largo de su vida va

relacionándose con cualquier organización, desde donde compra sus artículos personales hasta su nivel escolar, de esparcimiento, cultura, de leyes, entre otras.

> Así como lo dice Daft (2007): Las organizaciones son difíciles de observar. Sus manifestaciones, como altos edificios, estaciones de trabajo de cómputo, un empleado admirable, son evidentes, pero la organización global es vaga y abstracta y puede estar dispersa en diversos lugares, incluso alrededor del mundo. Se sabe que las organizaciones están ahí porque están en contacto con nosotros todos los días. De hecho, son tan comunes que no les damos importancia. Difícilmente, nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, nuestras actas de nacimiento están registradas en una dependencia gubernamental, nos educamos en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en corporaciones agrícolas, nos curan doctores involucrados en una práctica conjunta, compramos casas construidas por una compañía constructora y que las vendemos mediante agencia de bienes raíces, pedimos prestado dinero a un banco, cuando surgen problemas acudimos a la policía o al departamento de bomberos, empleamos agencias de mudanzas para cambiar nuestra residencia, recibimos una serie de prestaciones de las agencias gubernamentales, que pasamos 40 horas a la semana trabajando en una empresa, y que incluso, una agencia funeraria nos velará.

Para que exista una organización, es importante que se cuente con un edificio, muebles, artefactos, así como políticas, procedimientos y formas para trabajar, lo principal en ella, son las personas que las componen, pues son quienes realizan las actividades que logran llegar a las metas impuestas en la misma.

Por su parte, la cultura organizacional es un tema que diversos autores han definido, coincidiendo en la idea de hablar de las costumbres, ideología, creencias,

artefactos y actividades que suceden dentro de las organizaciones y que determinan el comportamiento de los empleados, identificándolos. Además, como afirma Daft (2007:361), la cultura organizacional «representa la parte no escrita pero percibida de la organización».

Desde la década de los ochenta, la cultura ha venido a ser un tema significativo en el desenvolvimiento de los individuos en las organizaciones, diversos teóricos se han dedicado a estudiar, para entender las características que han de observarse en las mismas, que las hacen diferentes.

En ese sentido Geertz (2003), supone concebir la cultura como sistema sociocultural, como perspectiva funcionalista, cuyo estudio se centra en encontrar las funciones y niveles comparables entre todas las organizaciones, mientras que consideran la cultura como un sistema de ideas, reflexiona que cada contexto cultural es único. La primera de las dos corrientes, reflexiona la cultura como una variable organizativa, independiente-dependiente, externa-interna. Es decir, entiende la cultura como *algo que la organización tiene* (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981; Tichy, 1982). La segunda gran corriente de estudios (perspectiva interpretativa) es aquella que entiende cultura *como una metáfora para definir la organización* (Geertz, 1973; Lamers, 1981; Malinoswski; 1961; Radcliffe-Brown, 1952).

La cultura para Geertz (2003:24), es ese documento activo, es pues pública, lo mismo que un guiño burlesco o una correría para apoderarse de ovejas. Es esa urdimbre que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Aunque contiene ideas, la cultura no existe en la cabeza de

alguien; aunque no es física, no es una entidad oculta. El interminable debate en el seno de la antropología, sobre si la cultura es "subjetiva" u "objetiva", junto con el intercambio recíproco de insultos intelectuales ("¡idealistas!", "¡mentalista!", "¡conductista!", "¡impresionista!", "¡positivista!") que lo acompaña, está por entero mal planeado.

Los estudios culturales giran en torno a dos ejes básicos que coinciden en dos paradigmas generales que encuentran su aplicación en el estudio de cultura corporativa, como son el funcionalismo y la perspectiva interpretativa. Ambos paradigmas presentan diferencias y similitudes que se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 1.1 Paradigma funcionalista frente al interpretativo de la cultura

Dimensión	Funcionalismo	Perspectiva interpretativa
DIFERENCIAS EN LA CONCEPCIONES		
Marco analítico	*Predefinido y universal:* funciones y niveles similares de cultura están documentadas en todas las organizaciones.	*Emergente y específico*: oportunidades para la creación de significado son únicas en cada contexto cultural.
Modelo de análisis	*Categórico*: identificación de elementos culturales y descubrimientos de las relaciones causales entre ellos.	*Asociativo*: leer los significados y explorar las relaciones entre ellos.
Procesos analíticos	*Convergente:* condensa y reúne los elementos de análisis cultural.	*Divergente*: Expande y enriquece el análisis cultural.
CONEXIONES EN SUS ASUNCIONES		
Cultura como patrón	Patrón de valores y asunciones básicas	Visión del mundo o webs de significación.
Cultura como esencia	Descubrir el nivel profundo de cultura que hace posible descifrar los niveles de cultura más visibles que lo circundan.	Interpretar las expresiones simbólicas y las representaciones de las capas más profundas de significado.
Cultura como elemento estático	Predecible, lineal, estados deterministas de desarrollo.	Relaciones interrelacionadas y circulares entre interpretaciones y significados.

Fuente: Schultz y Hatch (1996:40)

El cuadro **1.1**, muestra las perspectivas de los diferentes enfoques de análisis de la cultura, que va desde lo *predefinido* y establecido en la organización,

considerando el *significado* que tiene el contexto cultural, por tanto se hace un *Modelo de análisis* categorizando los elementos que se encuentran en la misma, así mismo la interpretación de los significados. Se hacen relaciones del patrón de cultura, como la interpretación de las expresiones simbólicas llenas de significados.

De acuerdo con Del Castillo, Cereceres, Rodríguez y Borboa (2005:29), la cultura, en término general, alude a las formas en que los seres vivos comparten los espacios físicos, mentales, conceptuales y espirituales en la reciprocidad de dar y exigir correspondencia a los actos que realizan los seres humanos, de tal suerte que puedan construir su realidad bajo diversos aspectos que puedan medir, logrando así su aceptación o rechazo a la vida cotidiana, la cual comparten. Si bien es cierto que en la cultura que comparten los individuos median sus valores, tradiciones y creencias, lo es también que éstas guían las acciones de ellos y que los impulsan a lograr sus metas, en el entendido de que cada individuo busca acomodo según sean sus propósitos.

Para Gálvez y García, (2011):

> La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular (Schein, 1988). Es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los

nuevos miembros (Schein, 1988). La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas (Zapata y Rodríguez, (2008).

Por otro lado, y específicamente, las organizaciones sociales se han tenido que adaptar a los cambios vertiginosos que hay en el mundo, sin embargo, en las comunidades en donde hay muchas de ellas, se conservan todavía, infinidad de tradiciones y costumbres, como parte de la cultura que impera ahí; que hacen que sea un modo de vida y una forma de subsistir ante todos esos cambios.

En otro orden de ideas, Lara (2011a), afirma que las cooperativas son el prototipo clásico de la empresa social. Estas buscan la solidaridad, la ayuda mutua, la auto-organización; respetando los principios de libertad y de igualdad.

La cooperativa, es una asociación que se forma por personas denominados "socios", se reúnen en asambleas para tomar acuerdos y así ayudar a sus integrantes. Se pueden identificar diferentes cooperativas: las de trabajo asociado, farmacéutica, agraria, de ahorro y crédito, de servicios, pesqueras, entre otras.

Las cooperativas pesqueras, son parte de la economía de las comunidades, en las cuales se encuentran, puesto que participan en gran medida en el desarrollo y modo de vida de quienes son socios de ellas.

En el entorno de las organizaciones pesqueras, se hace referencia en primera instancia a la FAO[3] determinada por la Organización de las Naciones Unidas

[3] FAO: Food and Agriculture Organization

(ONU), para hacer estudios mundiales sobre la alimentación, en uno de sus apartados sobre pesca y agricultura.

Por otro lado, la pesca, que es la actividad que realizan las cooperativas pesqueras, se ve afectada principalmente por las condiciones ambientales que suceden en el mundo. Por ello, quienes se dedican a la misma, deben considerar el cuidado y el desarrollo de los productos del mar, que les permiten subsistir a un número ilimitado de personas, que utilizan la pesca como medio de sobrevivencia.

La pesca y la acuicultura, realizan contribuciones importantes al bienestar y la prosperidad mundiales. En los últimos 50 años, el suministro mundial de productos pesqueros destinados al consumo humano, ha superado el crecimiento de la población mundial; actualmente, el pescado constituye una fuente esencial de alimentos nutritivos y proteínas animales para gran parte de la población mundial. Además, el sector proporciona medios de vida e ingresos, tanto directa como indirectamente, a una parte considerable de la población mundial (FAO, 2012: 5).

Las cooperativas en México se rigen por la Ley General de Sociedades Cooperativas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 1994 y su última reforma fue publicada DOF 13-08-2009. Esta Ley establece las direcciones que han de seguir estas organizaciones que forman parte de cooperativas y están fundamentadas por una serie de artículos que le sirven para que se reglamente la forma de estar constituidas y puedan hacer valer sus derechos y obligaciones.

Las cooperativas pesqueras se han ocupado de pertenecer y aprovechar los recursos que los organismos gubernamentales como Sagarpa (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en México), a

través de Conapesca (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca en México), les proporcionan para que realicen las diferentes actividades que van surgiendo.

Según el Plan Estatal de Desarrollo Sinaloa (2011-2016) en el estado, coexisten cuatro sistemas de explotaciones pesqueras: de altura, esteros y bahías, agua dulce y acuacultura. En conjunto, se genera 20% del volumen de producción nacional y 24% en términos de valor. La pesca representa 4% del Producto Interno Bruto estatal. Se tiene el primer lugar el camarón, sardina y lisa, y el tercer lugar en calamar y almeja. De la producción estatal, 45 mil toneladas son producidas en acuacultura de especies, como mojarra, bagre, lobina, carpa y ostión, destacando la acuacultura de camarón con 37mil toneladas

> Por su parte, Ponce (2006), reflexiona que en Sinaloa, donde la mayoría de los pescadores pertenecen a cooperativas dedicadas a la captura del camarón, a partir de la segunda mitad de la década de 1990, los conflictos se volvieron cíclicos, al igual que el ciclo reproductivo del camarón, recurso en torno al cual ha girado su vida económica desde hace más de medio siglo. Junto con el deterioro de sus organizaciones productivas, las cuales, quedaron atrapadas entre el viejo modelo de desarrollo que las concibió como instrumentos de política, al servicio de un Estado acostumbrado a sobreponerse a cualquier iniciativa autónoma y un anunciado nuevo modelo, al paso del tiempo han visto esfumarse sus aspiraciones de una vida mejor. La privatización y la desregulación estatal que acompañaron la transición económica, terminaron modificando el contexto y reduciendo sus espacies de operación. Tratadas como resabios de un pasado caduco las cooperativas fueron arrinconadas e ignoradas paulatinamente, pero los pescadores se han negado a dejarlas morir (p.15-16).

Actualmente las cooperativas en Sinaloa han tomado fuerza, contrario a lo que las personas podrían pensar. Los objetivos de trabajar en cooperativa son determinantes para que los pescadores tomen esta forma de organización como la alternativa para poder tener acceso a los diferentes productos de los océanos, además de comercializarlos. Pero aún más importante, son los apoyos que reciben por parte del gobierno, que de manera individual no podrían conseguir. Es por ello que analizar los procesos de comunicación organizacional que se presentan y las formas culturales que desarrollan son ineludibles de estudiar.

1.2 Planteamiento del problema

Las necesidades básicas de las que habla Maslow (1998), se encuentran en el primer peldaño, mismas que se han de cubrir para persistir. Cuando una persona tiene hambre puede llegar a cometer, incluso, hasta algún delito. El alimento es una de las primeras necesidades que el hombre debe satisfacer, no porque sea la única, sino porque es fundamental para la subsistencia. La pesca llega a complacer la primer necesidad de la que habla Maslow, en la que el ser humano satisface con alimento el requisito de comer. Desde este punto de vista, el ser humano toma de la naturaleza aquellos productos que le sirven para alimentarse.

Sinaloa es uno de los estados de México rico en productos del mar, puesto que, cuenta con una extensión territorial amplia; sin embargo, en la actualidad las ciudades han crecido, y la población también, así como sus necesidades, específicamente, la alimentación.

Por otro lado, el interés de estudiar la cultura resulta importante para saber la incidencia que tiene en la comunicación de las personas, entendiendo ésta como

las costumbres, ideología, creencias, lenguaje, entre otras cosas. En este trabajo, la cultura organizacional, es definida según Castillo, et al. (2005:49) como: "*la que se ha convertido en la gran variable explicativa para todos los fenómenos que ocurren en las organizaciones"*. Quizás ocurre lo mismo que otrora sucedió con otras variables organizacionales como la tecnología, el poder, el contexto, el ambiente, la estrategia y la estructura, entre otras. Estas variables y sus aportaciones fueron, en su momento, la base para la construcción de una verdadera apología. Así, los teóricos de la organización vuelven sus ojos hacia una serie de herramientas analíticas provenientes de otras disciplinas, como la antropología y la etnografía. La antropología como disciplina, tiene una amplia tradición en el uso de recursos de tipo cualitativo, que proporcionan hallazgos sobre el hombre y sus entidades grupales. Por otro lado, es importante señalar que el interés por el estudio de la cultura organizacional no es un evento reciente en el campo de la investigación de las organizaciones. El término cultura se introdujo en la teoría de la gestión por la escuela de las relaciones humanas en la década de los cincuenta.

> Por ello Barba y Solís (1997) citado en Del Castillo et al. (2005), comentan que, a partir de la década de los 80's, uno de los factores más importantes que detonaron el interés por incluir la cultura como elemento de análisis, radica en el hecho de que en las organizaciones modernas, la cultura organizacional es considerada una variable que favorece y facilita la competitividad en las mismas. Dicha perspectiva teórica fue considerada por los administradores con más seriedad a partir del auge económico mostrado por las empresas, del cual, se estableció un nuevo

paradigma de gestión administrativa, totalmente opuesto al modelo occidental de producción.

Por otra parte, la comunicación organizacional se ha convertido en el engrane para que una organización de cualquier índole funcione, y el problema fundamental reside en la poca o nula importancia que le dan a la misma; resulta impensable para algunas empresas aceptar que sus problemas son de comunicación, debido a que consideran que es insignificante; aquellas que ven en la comunicación sus problemas resueltos, recurren a formatos y modelos simples para poder arreglar los flujos de mensajes que surgen en las organizaciones. La importancia de estudiar la comunicación organizacional viene a la luz puesto que, las organizaciones sociales cooperativas pesqueras tienen que relacionarse con diferentes públicos con los cuales, de no llevar a cabo de manera asertiva sus mensajes, no podrán obtener los resultados esperados. De igual manera la conveniencia entre los socios es resultado de una comunicación que conlleva a expresiones culturales.

1.2.1 Descripción del problema

Estudiar la cultura organizacional en la comunicación de las cooperativas pesqueras es un reto muy grande, ya que estas tres variables son difíciles de identificar en el conocimiento científico. Sin embargo, tienen gran relación al equipararlas en organizaciones sociales cooperativas; esa relación se da en el momento que los pescadores asociados a una cooperativas tienen la manera de comunicarse de acuerdo con la identidad que los caracteriza, hay símbolos que sólo ellos conocen, lenguaje que entienden, así como manifestaciones culturales

se interpretan por el conocimiento que tienen en el lugar que viven.

Por lo tanto, después de revisar teóricamente la información incumbida con esta problemática, se ha encontrado con varios aspectos: el que la ONU determinara considerar el 2012 como el año de las cooperativas; que fue éste mismo, cuando se inició con la presente investigación; además, hay journals sobre cooperativas pesqueras[4], lo que permitió fundamentar la teoría, y, reconocer que para las organizaciones, la comunicación y la cultura organizacional sean los temas de valor para que éstas sean exitosas.

Hace veinte años, cuando las cooperativas obtuvieron la concesión para pescar, no imaginaron que iban a enfrentar tantos problemas para obtener los productos marinos, puesto que en ese entonces, fácilmente podían hacerlo, incluso, sin pedir ningún permiso, por lo cual la comunicación formal no se hacía presente.

A lo largo de los años, los pescadores han visto el cambio, tanto en la manera de pescar, como en la sobreexplotación de los productos, además de los cambios climáticos que les afectan de forma directa.

Los asociados de la cooperativa no cuentan con prestaciones sociales, sin embargo, ellos mismos se apoyan cuando hay problemas de salud, de accidentes e incluso de funerales, dando a conocer a su líder lo que les sucede. Se

[4] Las sociedades cooperativas de iniciativa social como potenciales agentes de desarrollo en el ámbito local. José Vidal García Alonso. Revista de Estudios Cooperativos. Num. 68. 1999.

Economía social y economía solidaria: intento de definición. Oscar Bastidas Delgado. CAYAPA, Revista Venezolana de Economía Social. Año 1, Num. 1 Mayo 2001.

Surgimiento, formación y persistencia de organizaciones sociales para la pesca ribereña de organizaciones sociales de la península de Baja California. Saudiel Ramírez Sánchez, Bonnie J. McCay, teresa R. Johnson, Wendy Weisman. Región y Sociedad Vol. XXIII, Num. 51 2011.

preocupan por el impacto ambiental, sobre todo por organizaciones como la de *Isla Cortés*[5] que, desde su punto de vista, están arruinando el medio ambiente, con la creación de una cribadora, ya que con este hecho, destruyeron un estero de almejas, afectándolos a ellos por no contar más con ese lugar, del cual obtenían producto que les servía para sobrevivir. Este tipo de problemas los ha llevado a realizar una serie de actividades para proteger el medio ambiente; incluso informándolo a través de medios masivos de comunicación como el periódico, pero constantemente tienen conflictos con empresas de particulares que destruyen el hábitat natural[6].

El gobierno estatal ha establecido un convenio con las cooperativas, en el cual, se tienen que programar para tener seguridad pública, alternando el cuidado de las mismas. Con esto, buscan la manera de cuidar la integridad de los pescadores para evitar la pesca ilegal que, además, daña el producto al utilizar herramientas que no son las apropiadas. Se empiezan a vislumbrar procesos de comunicación formal entre socios cooperativistas y autoridades.

Se analizan las actividades que desarrollan los integrantes de la cooperativa pesquera, las responsabilidades del líder que la preside, para identificar cada una

[5] Una de las muchas maravillas con la que cuenta el Mar de Cortés, se encuentra en el Estado de Sinaloa, a tan sólo cuarenta minutos de la capital. Isla Cortés, una puerta al paraíso. El 21 de junio de 2008 marcó el lanzamiento de este lugar, el destino náutico, de golf y residencial más nuevo de México, enmarcado en un entorno de sustentabilidad integral, con el soporte de un especializado equipo de desarrolladores internacionales. Tomado de www.blog.islacortes.com

[6] Esta información fue recabada con investigación exploratoria a través de una entrevista informal no estructurada, a los pescadores de Altata; sobre el funcionamiento de las cooperativas pesqueras. Nota de la autora RCPF(2012).

de las funciones que tienen los pescadores tomando como referencia lo que dice Ponce (2006:7):

> Los problemas de pobreza y marginación que hoy en día padecen la mayor parte de las poblaciones costeras del estado de Sinaloa no pueden entenderse de manera sincrónica y al margen del proceso de reforma económica implementado en México entre finales de 1982 y 1992. Durante esos diez años, las grandes transformaciones en materia de política pesquera estuvieron centradas en la pesquería del camarón, la cual había permanecido fuertemente regulada a favor del sector pesquero dando viabilidad y sustento a las cooperativas pesqueras, la organización económica y social que articuló la vida de las comunidades de pescadores por casi medio siglo en la región.

Constantemente los pescadores de las cooperativas pesqueras se enfrentan a la problemática de no tener trabajo cuando se presenta la veda de productos del mar. En el caso de la cooperativa "Lucenilla", se confrontan a un serio problema al no contar con una forma de sustento para las familias que se dedican a la pesca, el año de 2012, a pesar de que se preparan para la temporada de veda, aún así su desesperación los llevó a buscar otras fuentes de empleo para poder subsistir. Entonces su forma de trabajo emergente, obligó a ser más precisos en el tratamiento de la información y comunicados que se transmitían y establecer como cultura organizacional, para buscar otra manera de ganarse la vida, por las circunstancias mismas de la época de veda de los productos marinos.

Aunque en las cooperativas pesqueras ubicadas en Altata, en el municipio de Navolato, Sinaloa, no se identifica pobreza extrema, los pescadores buscan

realizar otras actividades, como por ejemplo el turismo, que les ayuda a obtener otras fuentes de empleo. Sin embargo, tampoco esto ha sido fácil, ya que los ha obligado a establecer comunicación directa y formal con autoridades de capitanía de puerto para que les otorguen los permisos para operar como cooperativas turísticas, lo cual implica dotarse de chalecos salvavidas, techo en las pangas, radiocomunicadores, teléfono celular, gasolina extra, luces, localizador GPS, entre otros y eso también impacta en su forma de vida y cultura como organización social cooperativa.

Aunado a esto, existen dos problemáticas que en conjunto con el gobierno tanto federal como estatal, los pescadores han tenido que resolver: la violencia y el desempleo; aunque el Plan de Desarrollo dice:

> "A nivel estatal, Navolato es un municipio que también destaca por su actividad pesquera. Se cuenta con 80 kilómetros de litoral, con abundantes y diversos recursos naturales. Como parte de su potencial para el desarrollo de pesquerías, Navolato, cuenta también con 523 kilómetros de franja de zona federal y 9 mil 700 hectáreas de esteros. El litoral del municipio y su zona de esteros es rica en diversas especies marinas, de gran valor comercial, lo que ha permitido el desarrollo de una importante actividad pesquera, de la cual dependen muchas familias navolatenses", (Navolato 2011-2013:41).

"En el municipio de Navolato existen seis comunidades con vocación netamente pesquera. En el 2005, habitaban en ellas 9 693 personas, que representaban el 7.14% de la población total de Navolato. Operan en la región 12 cooperativas pesqueras, que agrupan a 2 mil 250 socios, los cuales se

dedican fundamentalmente a la captura de camarón, jaiba, almeja y especies de escama". (Navolato 2011-2013:41).

> "Durante la temporada 2010, se capturaron en Navolato, 877 toneladas de camarón. Nuestro municipio, también destaca en la captura de almeja, cazón, curvina, pargo, robalo y sierra. La actividad pesquera de Navolato presenta los mismos problemas que enfrenta el sector en Sinaloa y en muchas otras entidades de la República. En primer lugar, nos encontramos con un problema estrictamente productivo, derivado de la sobreexplotación del esfuerzo pesquero, la poca diversificación de capturas, la violación a las temporadas de veda, la caída en la productividad, las dificultades para la comercialización y la escasez del recurso, sobre todo del camarón. A ello se suma el problema social que afecta a las comunidades pesqueras, y que se expresa en baja calidad de vida de sus habitantes, deficientes servicios públicos y, lo que es más preocupante, el deterioro del tejido social" (Navolato 2011-2013:41).

"Durante este año se vedaron varias especies y el gobierno no dio empleo temporal ni despensas, reprochan pescadores de Navolato"[7]. Además, también dicen que las familias de los pescadores están atravesando por una difícil situación, y que tienen que irse preparando para la próxima temporada, lo cual, los hace mantenerse ocupados, pero sin recibir ningún sueldo.

1.2.2 Escenarios futuros

El estudio de la comunicación y la cultura organizacional vislumbra un panorama

[7] Este tema fue publicado en el periódico El Debate de Culiacán, el día jueves 2 de agosto de 2012 en la página A2.

lleno de oportunidades para quienes decidan estudiar esta problemática, sobre todo por la posiblidad de la riqueza de información poco estudiada. Le toca a las ciencias administrativas en la línea de análisis organizacional, proponer temas relacionados con el comportamiento organizacional, que aunque son temas de tipo social, existe la posibilidad de encontrar hallazgos, que expliquen mediante un caso, la exploración referente a un tema tan abundante.

El sector pesquero se puede estudiar desde varias perspectivas, no solamente porque aporta parte de la alimentación de los individuos, sino que, así como muchas otras actividades, está teniendo una serie de cambios acelerados, sobre todo en la capacidad de captura de los productos marinos. Cada día hay necesidad de obtener mayores volúmenes de alimentos para satisfacer al ser humano y quienes se dedican a esa actividad se tienen que modernizar para contar con productos de calidad. Los pescadores tendrán que buscar la mejor manera de contender, en este mundo altamente competitivo y las herramientas que la comunicación y la cultura organizacional ofrecen, son una excelente guía para el logro de estos objetivos en común que persigue toda sociedad cooperativa.

En un futuro se tendrá que estudiar la pesca no solamente desde la perspectiva cultural, sino además de diferentes miradas para entender lo que sucede con la actividad que además de ser un arte, es considerada como ciencia por la gran investigación que se realiza buscando mejorar los productos y sus procesos organizacionales, como es el caso de las granjas camaroneras.

Otro de los aspectos preocupantes para quienes se integran en cooperativas, es contar con producto para pescar, pues se organizan con la finalidad de sustraer productos marinos y comercializarlos para obtener ganancias que les ayuden a

satisfacer sus necesidades básicas. Grandes corporaciones han llegado a lugares como bahías y esteros a afectar a los productos del mar por que hacen desaparecer su hábitat, tal es el caso de los desarrollos de vivienda que perturban el producto marino, lo cual, ha mermado, en la poca producción que existe de almeja, en la Bahía de Altata. Este suceso nos lleva a reflexionar que hay trabajo investigativo por hacer en materia de las ciencias administrativas y los estudios organizacionales, para orientar y capacitar en aspectos tanto de comunicación y cultura organizacional, como en asuntos de gestión y desarrollo.

De tal manera el progreso futuro de los pescadores, está ahí en las formas de trabajo y ejercicios de comunicación en alimentar la cultura teniendo que proponer metas a largo plazo que faciliten y apoyen el esfuerzo colectivo de quienes intervienen en los estados ribereños, que les permita a los gobiernos entender y atender la problemática real de aquellos que hacen la labor día a día, sobre todo, en los países en vías de desarrollo, y, que eso les permita salir de sus fronteras, además de poder solucionar dificultades de alimentación, turismo y el crecimiento de las condiciones socioeconómicas de los pueblos.

1.2.3 Alternativas de solución

Estudiar la cultura de la cooperativa pesquera, permitirá en gran medida, conocer cómo los miembros asociados establecen la comunicación con los diferentes públicos, con los cuales tienen contacto directo. El conocer la comunicación como parte fundamentel de la cultura de este tipo de empresas sirve como ejemplo para que otras organizaciones similares la tomen como referencia, y sobre todo porque a través de este tipo de investigaciones impacta a las comunidades que buscan un

mejoramiento. Este tipo de trabajos dan a conocer la forma de cómo se organizan y se comunican. Y por otro lado si ven que hay una problemática posiblemente organizarán programas para que los líderes de las cooperativas tengan una forma más efectiva de bajar recursos utilizando el proceso de comunicación más efectivo, cómo se emite el mensaje, al receptor, buscando el código más adecuado y estableciendo las relaciones interpersonales, grupales y masivas que sean necesarias para cumplir objetivos de grupo y que den mayor fortaleza, credibilidad e identidad cultural a la forma organizacional como lo es la cooperativa.

Es interesante, investigar cuál es la forma de vivir de los asociados de una de las tres cooperativas de la Bahía de Altata, pues, al ser un puerto con 2001 habitantes, que tienen sus propias creencias, leyendas, conocen una serie de mitos, ideología, artefactos, lenguaje, entre otras manifestaciones culturales, y son, algunas de las características que en un momento dado les dan la oportunidad de comunicarse con el medio externo.

A través de la comunicación, el sector pesquero, a lo largo del tiempo ha tenido que buscar alternativas que le permitan subsistir durante el período de veda, que por diversas condiciones ambientales han tenido que ponerse de acuerdo con el gobierno para preservar el producto marino, buscando soluciones para tener una mejor pesca.

Ya que culturalmente han tenido que hacer otro tipo de trabajos que no sea la pesca, como es el caso de trabajar en el turismo, proponiendo programas que permitan a los habitantes de la Bahía de Altata, la solución a sus problemas de desempleo. El desarrollo de las granjas camaroneras (que aunque resultan ser

económicamente costosas, no dejan de ser una opción); lo último que están proponiendo, es aprovechar los desperdicios;[8] en harina de pescado, al tener un 95 por ciento de desperdicios de cabezas de camarón y esqueletos de pescado; por lo tanto, proponen este año apostarle a los molinos para fabricar harina, lo cual también requiere organización y comunicación, reforzándose con ello la pertenencia a un grupo con una filosofía fuerte, que realiza actividades en beneficio de los socios y sus familias, lo cual habla de una cultura organizacional con arraigo.

1.2.4 Formulación del problema

Una vez expuesto este análisis y reflexión, planteamos las siguientes interrogantes que dan lugar a estudiar el fenómeno de la comunicación y la cultura organizacional en la cooperativa pesquera de Sinaloa.

1.2.4.1 Interrogante central

¿Cómo es el proceso de comunicación y su manifestación en la cultura organizacional de la cooperativa pesquera de Sinaloa?

1.2.5 Sistematización del problema de investigación

1.2.5.1 Preguntas de investigación

¿Cómo es la comunicación organizacional en la cooperativa pesquera de Sinaloa?

[8] Entrevista al líder de las cooperativas pesqueras del centro de Sinaloa. Armando Castro Real. Por la reportera Cristina Medina del Periódico el Debate de Culiacán el día miércoles 8 de Agosto de 2012 en la página A14.

¿Cuáles son los medios y tecnologías que utiliza en los procesos de comunicación la cooperativa pesquera de Sinaloa?

¿Cómo es la cultura organizacional de la cooperativa pesquera de Sinaloa?

¿De qué manera incide la cultura organizacional en los procesos de comunicación para el desarrollo de las cooperativa pesquera de Sinaloa?

¿Cuáles son las principales manifestaciones derivadas de la insidencia de la cultura organizacional en los procesos de comunicación en las cooperativa pesquera de Sinaloa?

1.3 Delimitación del problema

Esta investigación se llevó a cabo en la cooperativa pesquera denominada Península de "Lucenilla", que se encuentra ubicada en la Bahía de Altata, en el municipio de Navolato, en Sinaloa, México; pertenece a la Federación de Aguas Marinas de Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón. La cooperativa tiene 55 socios (el número de socios varía de asamblea a asamblea de acuerdo con las características para pertenecer a la organización), considerando al presidente y al comité de vigilancia. En Sinaloa hay 12 cooperativas y entre ellas se encuentra ésta. El período que abarcará la investigación es de 2011 al 2014.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar el proceso de comunicación y su manifestación en la cultura organizacional de la cooperativa pesquera de Sinaloa.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir la comunicación organizacional en la cooperativa pesquera de Sinaloa.
- Identificar los medios y tecnologías que utilizan en los procesos de comunicación la cooperativa pesquera de Sinaloa.
- Caracterizar la cultura organizacional de la cooperativa pesquera de Sinaloa.
- Explicar la manera en que incide la cultura organizacional en los procesos de comunicación para el desarrollo de la cooperativa pesquera de Sinaloa.
- Categorizar las principales manifestaciones derivadas de la insidencia de la cultura organizacional en los procesos de comunicación en las cooperativa pesquera de Sinaloa.

1.5 Justificación

Este trabajo de investigación es relevante, en virtud de que aporta conocimientos respecto a las organizaciones sociales cooperativas pesqueras, la cultura y la comunicación organizacional, como temas que se pueden relacionar para su estudio. A sí mismo, genera conocimientos útiles para los directivos de las organizaciones sociales, con el fin de contar con información válida para la toma de decisiones, gestión, desarrollo y los cursos de acción en éstas; por otro lado, también genera conocimientos valiosos para los gobiernos, debido a que se describe lo que sucede al interior de las organizaciones sociales cooperativas, respecto a su desempeño y necesidades, con el fin de que sea posible diseñar e implementar políticas públicas que contribuyan no sólo a su desarrollo, sino también a dignificar su labor por el bien solidario a sus comunidades, respetando su cultura de trabajo.

Uno de los aspectos fundamentales por lo que se lleva a cabo este tipo de estudios, es por estar inmiscuido en la línea de generación de conocimiento que cultiva el cuerpo académico denominado Sociedad y Cultura, al que se pertenece, atendiendo a la problemática social identificada en el estado de Sinaloa, en cultura y comunicación organizacional, así como es la pesca, que involucra en primer lugar a las cooperativas y por otra parte a la economía de un pueblo como la Bahía de Altata, donde la mayoría de sus habitantes subsisten por la venta de los productos del mar.

Asimismo contribuye a las investigaciones que realiza otro cuerpo académicos consolidado denominado Análsis y Desarrollo Regional, que cultiva las líneas de investigación de gestión y transformación en las organizaciones regionales y desarrollo sustentable regional.

Además, la importancia de seleccionar un tema de este tipo es avalada, porque 2012, fue denominado el año de las cooperativas, hecho por el cual, surgió en parte, la inquietud de conocer un tema de esta naturaleza. Y la oportunidad de ofrecer alternativas de solución, como organizaciones que son, con respecto a la comunicación y cultura organizacional.

Es importante también recalcar, que el actual gobierno de Sinaloa ha tomado en cuenta, apoyar este sector, por considerarlo de impacto para la economía Sinaloense; marca en su Plan Estatal de Desarrollo el involucramiento de las universidades, en conjunto con el gobierno estatal para trabajar sobre esta problemática, y así llevar a cabo programas que faciliten el desarrollo de este sector que sirvan de referencia para futuros investigadores como punto de

evidencia en temas relacionados con ella; además, traerá beneficios a quien la elabora puesto que conocerá de manera profunda la problemática relacionada con la misma. Por otro lado servirá para dar fe de los asuntos relacionados con los pescadores, de acuerdo al dilema que tienen sobre todo en el tiempo de veda, desde una visión administrativa y organizacional.

También será útil a los socios cooperativistas para que a través de la información que se presente en eventos relacionados con la temática, se den a conocer las cuestiones que se exhiben con ellos, y la incidencia de la cultura en los procesos de comunicación relacionados con los públicos con los que tienen contacto los asociados, y en general, con el presidente de la cooperativa, como se explica en el transcurso del trabajo de investigación.

Por último, dará un aporte teórico y práctico sobre la comunicación y la cultura organizacional, misma que, en años recientes, los investigadores en esta área han abandonado y no se han dedicado a trabajar en ello, lo cual abre una oportunidad de abarcar este tipo de temas que en comportamiento organizacional han dejado un vacío, sobre todo en la organización social como es la cooperativa.

1.6 Hipótesis

Hipótesis 1

El proceso de comunicación y su manifestación en la cultura organizacional de la cooperativa pesquera de Sinaloa, fluye a través de redes formales e informales, utilizando medios simples con escasa tecnología, pero de forma efectiva, puesto

que se obtienen programas de apoyo de parte de Gobierno, por la gestión asertiva del presidente, así como la información oportuna a los socios sobre las actividades que se realizan.

Hipótesis 2

La cultura organizacional se caracteriza por los valores compartidos entre sus miembros, el trabajo arduo, las actitudes, las costumbres, las tradiciones, el lenguaje, los símbolos, los mitos y las leyendas, que inciden en los procesos de comunicación para su desarrollo.

1.7 Limitaciones del estudio

Cuando se realiza una investigación se corren varios riesgos, por el convencimiento del investigador hacia su tema, lo que significa que se tiene que adentrar en gran medida al mismo, por otro lado una vez que el investigador se ha persuadido de llevar a cabo ese trabajo, hay una serie de obstáculos que en muchas ocasiones se convierten en un verdadero problema, como la información adecuada, el tiempo y la disposición de los informantes.

Sin embargo, existen además aspectos que el investigador no puede controlar, como son, lo relacionado con la serie de actividades que debe llevar a cabo en su formación académica; la ponderación de las acciones que se desarrollan en su caminar como doctorante, y, también, el perderse entre tanta información. Además, hay otros tipos de limitaciones, como el no acceder a la averiguación de datos que no se proporcionan; la visión del mismo investigador; pero el principal factor, es el conocimiento de la metodología que le sirve para guiar su acción; y

por último, encaminar los resultados obtenidos hacia actos que mejoren el sujeto de estudio, en este caso, proponer alternativas de solución para contrarrestar los problemas a los que los pescadores se enfrentan en su comunidad y vean la importancia de comunicarse de forma efectiva al pertenecer a una cooperativa pesquera.

Capítulo II. Comunicación y cultura organizacional

En este capítulo de la tesis se trata del aporte teórico sobre las variables de comunicación y cultura organizacional, y como primer acercamiento se desarrollan los antecedentes que los teóricos han tenido que tomar en cuenta para explicar estos temas. Desde este punto de vista las teorías de la administración referencian el entendimiento del comportamiento humano después de trabajar y estar en una empresa u organización.

2.1 Teorías de la administración

Para entender el funcionamiento y comportamiento de las organizaciones en la actualidad, es importante referir los antecedentes del estudio de la administración, que nos sirva para dilucidar la manera de cómo los administradores hacían su trabajo, entendiendo que en cada época social hubo acontecimientos que denotaban la forma de trabajar de los empleados.

Para comprender los conceptos principales, así como los aportes teóricos del estudio de la teoría de la organización, se detallan los resultados de los estudios de cada uno de los científicos que figuraron como los principales aportes teóricos de la administración, en los cuales, se observan los procesos productivos, el comportamiento humano, así como el entorno que al hacer el recorrido por los estudios en esta materia, dieron soporte al entendimiento de la realidad organizacional y los problemas que se identificaron.

2.1.1 Escuela Clásica

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) a quien se le considera el "Padre de la administración científica. Es uno de los principales exponentes de la Escuela Clásica. Entendiendo su entorno, se desarrolló en un ambiente de maquinaria y poco a poco fue escalando los peldaños al conocer una empresa, hasta llegar a ser ingeniero consultor.

En esencia, la administración científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, una revolución mental completa por parte de esos hombres en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones. E implica la revolución mental igualmente completa por parte del sector directivo, el encargado, el superintendente, el propietario del negocio, la junta directiva, una revolución mental completa en cuanto a sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo en la administración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios de éstos. Y sin esta revolución mental, completa en ambos lados, la administración científica no existe (Taylor, 1997:78).

Entendiendo este párrafo, Taylor (1997), explica lo que en esos momentos se estaba viviendo en las organizaciones que él llama cualquier establecimiento e industria; e intenta explicar lo importante que resulta lo que llama "revolución mental", que es un cambio de actitud; de tal manera que tanto el propietario de la misma, así como el trabajador, tienen que hacer ese pensamiento como propio, y de no ser así, las organizaciones no tendrían ese raciocinio y lo peor, no se desarrollarían a la par.

Taylor (1997), analiza al trabajador desde una idea donde el fabricante o el dueño de la empresa, debe despertar el interés de quienes trabajan en su empresa, pero no buscando darles una motivación personal, sino solamente como el interés de trabajar por la remuneración económica que va a obtener. Y considera que un buen patrón va a ser aquel que logre que sus trabajadores realmente tengan iniciativa.

Habla de que la administración científica tiene varias ventajas que enumera en los cuatro principios de la administración científica:

La primera de esas obligaciones a cargo de la dirección, es la de reunir gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los artesanos que trabajan en los diferentes oficios del lugar. Es la aptitud y destreza de los trabajadores.

La segunda, son las obligaciones asumidas por la dirección, es la selección científica, y posterior mejora de los trabajadores. Pero se estudian al igual que las máquinas como punto de comparación.

La tercera obligación, es la de acostumbrar al trabajador que se escoge científicamente a la ciencia, de una forma que se tiene que persuadir. Pero que se identifique que el trabajador no se debe dar cuenta, de que el propietario tiene una pobre opinión sobre él.

El cuarto principio, es una división a conciencia del trabajo que antes era realizado por los trabajadores, que se dividía en dos áreas y que por lo menos, una de ellas pasaba por la administración.

Estos cuatro principios son el planteamiento de una ciencia que viene a sustituir una idea antigua sobre cómo administrar, que propone Taylor (1997), en

dónde pretende sustituir esos viejos métodos en los que no se tomaba en cuenta la instrucción del trabajador, y hacer que el obrero se acople al trabajo de manera científica, teniendo una división del trabajo que permita una división igual entre la dirección y los obreros.

Por lo tanto entendiendo la naturaleza y la idea de Taylor (1997), en cuanto a la forma de administrar, buscaba ver a la administración como algo científico, en la que los administradores pudieran conocer las ventajas de su trabajo, con esta nueva forma de trabajar, como él le llamaba, y que además, le traería muchas ventajas a la industria.

Otro de los autores que se encuentran identificados como iniciadores en el estudio de las teorías de la administración, es Henry Fayol (1916), quien además, es considerado como el padre de la escuela clásica, ya que, para estudiar el comportamiento gerencial estableció 14 principios básicos: 1. División de trabajo, 2. Autoridad y responsabilidad, 3. Disciplina, 4. Unidad de mando, 5. Unidad de dirección, 6. subordinación de los intereses individuales a los generales, 7. Remuneración del personal, 8. Centralización, 9. Cadena escalar, 10. Orden, 11. Equidad, 12. Estabilidad personal, 13. Iniciativa, y 14. Espíritu de equipo (Taylor 1997).

Estos principios apoyaron la teoría expuesta por Fayol, quien tomó como soporte los estudios de Taylor en el terreno de la administración científica. Fayol en sus estudios utilizó una metodología positivista en donde principalmente observaba los hechos y utilizaba las reglas para desarrollar todo un modelo que sirviera para apoyar a los administradores en la forma de ejercer su profesión.

Consideraba que el ser humano era flojo por naturaleza, y que solamente trabajaba por la remuneración económica, sin embargo, con sus 14 principios aportó otros aspectos que Taylor no había considerado.

Otro autor que es importante para el estudio de la teoría administrativa es Max Weber, quien nació en Alemania, y se vio inmerso en las costumbres y tradiciones de aquel país en esa época.

Max Weber (Crozier, 1979), crea la teoría de la burocracia, que denomina de la siguiente manera: El tipo ideal de burocracia.

"El tipo ideal de burocracia de Weber ha sido, especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, el punto de partida y la principal fuente inspiradora de la mayoría de los estudios en materia de organización. Pero también, ha sido a la vez, objeto de varias controversias. De ahí que resulte de interés analizarlo y criticarlo con algún detalle, así como fijarse atentamente en el modo en que ha sido utilizado por los modernos estudiosos de la burocracia." (Mouzelis, 1975:45)

Por lo tanto, Weber habla de un tipo ideal, el cual, es una construcción conceptual que toma como punto de partida elementos que son empíricos y que se organizan de forma precisa y consistente, de tal manera que, puede llegar a ser irreal.

Además, detalla las características más importantes del estilo burocrático como son: el alto grado de especialización, que consiste en que cada una de las actividades que se llevan a cabo se hagan bien por ser la especialidad de quien la realiza. Marca la estructura jerárquica de autoridad, en dónde se delimitan las áreas de competencia y responsabilidad. Otra, es el reclutamiento del personal basado en la capacidad y el conocimiento técnico, que quiere decir, que además

de buscar la especialización, el trabajador debe tener la capacidad para realizar el trabajo desde la perspectiva técnica. Y por último, la diferenciación entre la renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros.

Haciendo una retrospectiva de la teoría de la burocracia, fue muy atinada en el momento, pues tanto los administradores como los subordinados, estaban muy acostumbrados a trabajar de esa manera. Sin embargo, en la actualidad mucho se crítica a esta teoría, aunque diversas organizaciones suelen aplicar algunos de los aspectos de la misma; entonces, ha servido en su lado positivo para el establecimiento de reglas, la especialización y otras actividades importantes, pero en su lado negativo, la saturación de papeleo, que las empresas, sobre todo de gobierno, han ido quitando poco a poco por la extremada saturación de actividades. La teoría de la burocracia se identifica en los documentos que usa la cooperativa pesquera, la organización que tiene en base a formatos y tablas que se tienen que llenar, que para la administración de la cooperativa sirve de apoyo, aunque algunas veces es engorroso para quienes las llevan a cabo.

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas

Una vez que los creadores y estudiosos de la escuela clásica hacen sus investigaciones, surge a principios del siglo XX, cuando Elton Mayo (1972), quien fuera un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial, llegó a ser un especialista en la teoría de las organizaciones, y las relaciones humanas.

Elton Mayo junto con los denominados pioneros de las relaciones humanas, hacen una investigación en el barrio Hawthorne en 1927, por el Consejo Nacional de Investigaciones, en un empresa denominada Western Electric Company. La

idea fundamental, era tratar de complementar los estudios realizados por Taylor y Fayol, sin embargo, después de largos cinco años que dura la indagación, encontraron resultados inesperados (Mayo, 1972).

El experimento realizado en la sala de montaje de relés de teléfonos, consistía en tres etapas: la primera, fue bajar la intensidad de la luz esperando que según las condiciones físicas harían cambiar y variar la producción, sin embargo se dieron cuenta que sucedía todo lo contrario. La segunda fue la observación, los investigadores se dedicaron en esta etapa a observar cómo hacían su trabajo las empleadas, sin embargo la producción aún mejoró; aunque aquí, algunas de las conclusiones decían, que debido al hecho de sentirse observadas había más probabilidad desde el punto de vista sicológico, de que tenían que hacer mejor su trabajo. Y por último, la siguiente etapa fue la de las entrevistas, y, se puede decir que en ésta, las trabajadoras se sintieron identificadas con los investigadores, pues pudieron entender su lado humano, donde podían decir lo qué pensaban; se sintieron escuchadas e importantes para la organización (Mayo 1972).

Esta investigación es el punto de partida para las relaciones humanas, es aquí cuando las organizaciones ya se preocupan por el ser humano, aunque algunos investigadores consideran que a partir del experimento mencionado, se ocupan de manera importante por el trabajador, por un lado la escuela clásica le da mayor importancia a la producción, la escuela de las relaciones humanas le da la importancia al ser humano y deja de lado la producción (Mayo, 1972).

Las decisiones y el comportamiento tienen que ver con la tarea que tiene cada uno de los integrantes de la organización, y aunque éstas las llevan a cabo los

niveles jerárquicos bajos, no quiere decir que no tenga que ver con el comportamiento que desarrollan dentro de la misma.

Después de haber hablado acerca de la producción, el ser humano, y la organización como un sistema, en donde se encuentran con una serie de contingencias, existen una gama de estudios sobre el comportamiento de los seres humanos en la organización. Por eso, surge otra idea de hacer estudios más a fondo denominados, "las nuevas relaciones humanas", en la cual, existen ideas determinadas sobre la naturaleza y conducta humana.

Abraham Maslow (1943)[9], propone una teoría de acuerdo a las exigencias clínicas y de observación, de tradición funcionalista de James y Dewey además de fusionarse con el holismo de Wertheimer, Goldstein, y la psicología de la Gestalt y el dinamismo de Freud y Adler.

Hace una explicación de cómo el ser humano va pasando por una serie de etapas a las cuales, él llama escala y que va pasando de escalón en escalón, pero que además, no necesariamente se debe tener cubierta al cien por ciento la necesidad, antes de pasar a la siguiente.

1. Las necesidades fisiológicas: son usualmente llamadas impulsos fisiológicos. En primer lugar, el desarrollo de los conceptos de homeostasis; y en segundo lugar, el descubrimiento de que los apetitos (opciones preferenciales del alimento), son una indicación bastante eficiente de las necesidades reales o carencias en el cuerpo. La homeostasis se refiere a

[9] La teoría de Abraham Maslow (1943) es una traducción de la autora RCPF (2011), con la publicación de A Theory of Human Motivation. Publicada en Classics in the History of Psichology. (Fuente citada).

los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener una constante, estado normal del torrente sanguíneo. El autor, Cannon, menciona que el ser humano debe considerar como importante lo que necesita el cuerpo para subsistir: el contenido de agua en la sangre, el contenido de sal, el contenido de azúcar, el contenido de proteínas, el contenido de grasa, el contenido de calcio, el contenido de oxígeno, el contenido del nivel de iones de hidrógeno, la constante temperatura en el cuerpo. Además, considera que hay otros minerales como las hormonas y las vitaminas que también son importantes. Maslow (1943) determina que el ser humano se tiene que alimentar, pues no puede pensar en trabajo cuando está pensando en comida, en primer lugar, el ser humano tratará de cubrir esa necesidad trabajando para comer. Pero además, hay otros aspectos que también son fisiológicos como los sabores, los olores, cosquillas y las caricias.

2. Las necesidades de seguridad: si las necesidades fisiológicas son relativamente complacidas, es cuando emergen unas nuevas necesidades, que podemos clasificar como las necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, dependencia, protección, la libertad del miedo, de la ansiedad y el caos; necesidad estructuras, orden, leyes, límites, fuerza en el protector; etc.).
3. Las necesidades de pertenencia y amor: en tanto las necesidades fisiológicas y de seguridad son satisfechas, entonces surgirán las necesidades de pertenencia y el amor. Ahora, la persona sentirá profundamente la ausencia de amigos, o una novia, o esposa o hijos. Él tendrá hambre de relaciones afectivas con las personas en general, es

decir, por un lugar en su grupo, y se esforzará con gran intensidad para este objetivo.

4. Las necesidades de estima: todas las personas en nuestra sociedad tienen una necesidad o deseo de una estabilidad; una base sólida, la alta evaluación de sí mismos, por amor propio o autoestima, y por la estima de los demás. Por autoestima, se refiere a una base sólida sobre la capacidad real, los logros y el respeto de los demás. Estas necesidades se pueden clasificar en dos grupos subsidiarios, estas son: el deseo de la confianza por la independencia y la libertad; y el otro, sería la reputación y el prestigio, el reconocimiento, la atención, importancia o apreciación.
5. La necesidad de la auto-realización: incluso si todas estas necesidades están satisfechas, podemos seguir a menudo, aunque no siempre, esperando por algo desagradable, y la inquietud pronto se desarrollará, a menos que, la persona esté haciendo lo que es apto. Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si es que finalmente es feliz. Lo que un hombre *puede* ser, *tiene* que ser. Esta necesidad se puede llamar auto-realización. El término, acuñado por Kurt Goldstein, está siendo utilizado en este trabajo de una manera mucho más específica y limitada.

En las Nuevas Relaciones Humanas o teoría Moderna de las Relaciones Humanas, se encuentra en primer lugar Douglas Mcgregor (1972), con su obra el Lado Humano de las Empresas, publicada en 1960.

Mcgregor, es considerado como la figura ilustre de la Escuela Administrativa de las Relaciones Humanas, que tuvo una gran aportación en el estudio de la Teoría

Administrativa en la mitad del siglo pasado; y además, sirve como punto de partida para muchos investigadores modernos (McGregor, 1972).

Mcgregor (1972), en su obra magna, explica que detrás de toda acción ejecutiva hay ideas y conceptos sobre la naturaleza de la conducta humana. Entonces, su principal objetivo al hacer su teoría, aún después de la invención de algunas, y, el rediseño de otras, fue encontrar la manera de organizar mejor la actividad humana y las metas de la organización a través de la eficiencia para identificar lo siguiente:

- La organización es la que define la situación social y no los individuos.
- Independientemente de los individuos que entran y salen; la organización sigue funcionando.
- Debido a que se consideraba a las empresas como sistemas cerrados, la estabilidad de la misma no estaba en riesgo.
- El trabajador se tenía que adaptar a los dictados de la organización.
- Los experimentos de Hawthorne son señalados como la manipulación de conducta de los individuos.

Douglas McGregor, proporciona los estudios sobre sus teorías X y Y, en la que decía que la Teoría X, se podía estudiar desde el punto de vista tradicional, no así la Teoría Y, que busca la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

En la teoría "X", la administración es responsable de identificar los elementos que tienen que ver con los empleados acerca del dinero, el material, el equipo y las personas, principalmente con fines económicos. Pretende el administrador

organizar los elementos de la empresa productiva buscando modificar la conducta del trabajador, de acuerdo a las necesidades de la organización. Considera que la administración es participación activa sin la cual, la gente sería pasiva y hasta opuesta a las necesidades de la organización. Además considera que los empleados sienten aberración por el trabajo, entonces trabaja casi por obligación, por lo tanto tienden a trabajar por la fuerza, así que tendrán que estar controlados, dirigidos y amenazados para que desarrollen los objetivos de la organización. Considera que en la teoría X, los empleados tienen que ser dirigidos, evade responsabilidades y además tiene relativa o muy poca ambición y desea, más que nada, seguridad (McGregor, 1972).

Mcgregor retoma la idea de la motivación, señalando que el hombre es un animal insatisfecho, recordando que Maslow primero identifica las necesidades fisiológicas, que cuando están satisfechas, entonces, van a surgir nuevas necesidades y así se van jerarquizando. Pero cuando una necesidad ya está satisfecha ya no determina ni estimula la conducta del hombre.

Así, la motivación tendrá que evolucionar hacia las necesidades superiores (seguridad, asociación, independencia, prestigio), si lo anterior no sucede, el individuo muestra apatía y no acepta sus responsabilidades.

Por otro lado, la teoría "Y", se va a identificar en los dos últimos peldaños de la escala de necesidades de Maslow. Ahí, los gerentes brindan una nueva forma de pensar en la administración y en los trabajadores. La teoría "Y" se dio a conocer en un discurso en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957.

Frederic Herzberg (1966), (La teoría de la motivación), realizó un estudio a 200 ingenieros y contadores, quienes pertenecían a una sección de la industria de Pittsburgh. Se les preguntó sobre los eventos que en el trabajo les han generado una marcada y creciente satisfacción o una marcada baja en la satisfacción. Los entrevistadores comenzaron diciendo a los ingenieros y contadores que repasaran las veces que se han sentido excepcionalmente bien por su desempeño laboral. Tomando en cuenta las veces que han experimentado buenos sentimientos, los entrevistadores procedieron a probar las razones por las cuáles, ellos han experimentado tales sentimientos. También se les preguntó a los trabajadores si los sentimientos de satisfacción en agradecimiento a su trabajo habían afectado su desempeño, sus relaciones interpersonales o su bienestar.

En conclusión, los descubrimientos en este estudio fueron en la producción de satisfacción en el trabajo, y contrariamente los factores de higiene que, contribuyen de forma mínima en la satisfacción del trabajo.

Chris Argyris (1975)[10], El impacto de la organización formal, sobre la individual. Este autor explica cómo impacta la organización formal en el ser humano, y pretenden estudiar cómo estas dos variables se pueden estudiar con un mismo objetivo.

Para ello, se debe: enumerar las variables relevantes, reconstruir el mecanismo por el cual fueron creados, y, mostrar cómo las partes están relacionadas unas con las otras para crear el todo.

[10] Traducción de la autora RCPF (2011), The impact of Formal Organization upon the individual, from C. Argiris, Behaviour in Organizations p. 251-275.

La organización formal y el ser humano, (Ambos concebidos como dinámicas unidades dirigidas hacia la meta) quizás escojan ser dos variables. De este conocimiento se debe deducir el resultado cuando estas dos variables están fusionadas. En esta forma, estaremos en posibilidad de: (1), enumerar las variables relevantes, (2), reconstruir el mecanismo por el cual fueron creados y (3), mostrar como las partes están relacionadas unas con las otras para crear el todo.

La organización funciona como una estrategia, la cual, tiene objetivos comunes, por lo tanto, se han de interesar por los objetivos de la misma.

Uno de los aspectos a considerar para que una organización sea formal, es que ésta sea racional y lo transmita hacia los empleados. La estructura inicial formal representa el intento racional de la estrategia de una organización.

2.2.3 Teoría contingente

Continuando con la temática desarrollada en este contenido, hemos visto que la escuela clásica considera a la producción como lo más importante, pero por otro lado, Elton Mayo identifica en su experimento la escuela de las relaciones humanas, pero, surge otro aspecto, que tiene que ver con la producción y el ser humano, es decir, la teoría de la contingencia, la cual, considera a la organización como un todo, que tiene que ver no sólo con aspectos relacionados con la producción o con el ser humano, y se refiere, a cuando las condiciones elementales de la organización pueden ir bien, puede ser que el contexto y el medio ambiente tenga mucha importancia.

Esta teoría (Contingencia 1975)[11], es el resultado de tres eventos importantes:

- La complejidad que enfrentan las organizaciones a partir de la segunda guerra mundial (1939-1945), dadas las modificaciones en las variables políticas y económicas internacionales, alteran los ambientes estables en el que funcionan las empresas de esa época.
- El crecimiento económico mundial durante el periodo 1945-1973, que promovió un incremento de la actividad industrial, lo que provocó la aparición de los gerentes profesionales, revaloración del papel de las escuelas de administración de negocios.
- La incorporación de aportaciones de otros campos del conocimiento a la administración, así como el descubrimiento de la importancia que tienen los aspectos soft en la toma de decisiones, que motivó que los administradores comenzaran a valorarse a sí mismos, como científicos sociales.

Esta teoría determina que nada está escrito, que todo depende de las condiciones que han de suceder, y que la administración debe estar preparada para las contingencias que han de suceder a lo largo de su vida.

Lo que significa, que tanto empleados como los que toman las decisiones, deben ponerse a analizar las diferentes situaciones que suceden: cuestiones de tipo climático, de violencia, de calentamiento global, pero además también como incendios, sismos, que, entre otras cosas, pueden hacer que una organización

[11] La Teoría Contingente es traducción de la autora RCPF (2011) con información de Woodward Joan (1975) "Management and Technology" Tomado de Pugh, D.S. Organization Theory. Peguin Books. Londres. P. 56-71.

pierda toda credibilidad en la sociedad y afecten todos los intereses que hasta la fecha la hagan subsistir.

En esta teoría se identifica a varios autores como Joan Woodward, quien la llama, "administración y tecnología", y pretende descubrir la correlación existente entre los principios de organización establecidos por un organismo de expansión de la teoría de la administración, llevado a cabo con una investigación entre 1953 y 1957, en la Unidad de Investigación de las relaciones humanas del sudeste del Colegio Técnico ESSEX en Londres, Inglaterra.

El principal objetivo de Woodward y sus colaboradores, era analizar el reparto de las responsabilidades entre la línea de supervisión y los especialistas técnicos que aplican la tecnología en el proceso de producción y los factores que determinan la relación entre ellos. Cuando se dan cuenta de que la línea personal no podría ser estudiada de forma aislada, tuvieron que ampliar la investigación y considerar la estructura de la administración y supervisión.

Su investigación se basó en aplicar una encuesta al 91 por ciento de las empresas de fabricación de las Naciones Unidas al sur de Essex, en donde más de cien empleados revelaron considerables variaciones en el patrón de organización, que no podrían estar relacionados el tamaño de la empresa con el éxito de la industria de negocios.

Las Teorías de la administración, sirven a la comunicación organizacional para entender el comportamiento de las personas en la organización, de ahí, que los teóricos en comunicación organizacional hacen esta referencia para estudios

posteriores que se desarrollan a partir de la década de los ochentas como se había mencionado.

2.2 Comunicación organizacional

En este apartado se teoriza el tema de la comunicación organizacional. Desde el momento que el individuo comienza a tener uso de razón, utiliza la comunicación, la cual se va desarrollando e identificando de diferentes formas. Una serie de acontecimientos en el mundo han sido punta de lanza para que la comunicación se despliegue; desde el descubrimiento de los tipos movibles de Gutenberg (1440), pasando por el telégrafo (1800), el teléfono (1857), el cine (1895), la radio (1901), la televisión (1925) y ahora con las redes a través del internet (1969).

La comunicación es un proceso por el cual un emisor, envía un mensaje a un receptor a través de un canal, esperando fundamentalmente la retroalimentación. Sin embargo, antes de los años 80´s la comunicación organizacional no era un tema a estudiar, no le daban la importancia. Por ello, quienes comienzan a asimilar la comunicación en las organizaciones, se basan en las teorías de la administración, en donde encuentran la referencia para conocer el comportamiento de los humanos y su comunicación dentro de ellas.

Cualquier organización, por pequeña que sea, posee una estructura organizacional, la cual está constituida por "los patrones de relaciones y obligaciones formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etc." (Rogers y Agarwala, 1980:83, citado en Martínez y Nosnik 2008:17).

Al saber que la comunicación es uno de los elementos importantes para la organización, pues a través de ella se utilizan los medios para transmitir la

información necesaria para la realización de las actividades, y lograr los objetivos organizacionales siguiendo una trayectoria desde la alta dirección hacia los empleados.

2.3 Naturaleza de la comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional es muy joven, remonta su matriz conceptual y teórica en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración. Por lo tanto se basa en enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos. Estos estudios existen en torno a tres posturas: la empírico-analítica, las interpretaciones y las críticas. (Saldrigas, 2005:1).

Definiendo la comunicación como el proceso por el cual un emisor envía un mensaje a un receptor para que se dé además una retroalimentación. Para Martínez y Nosnik (2008), la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

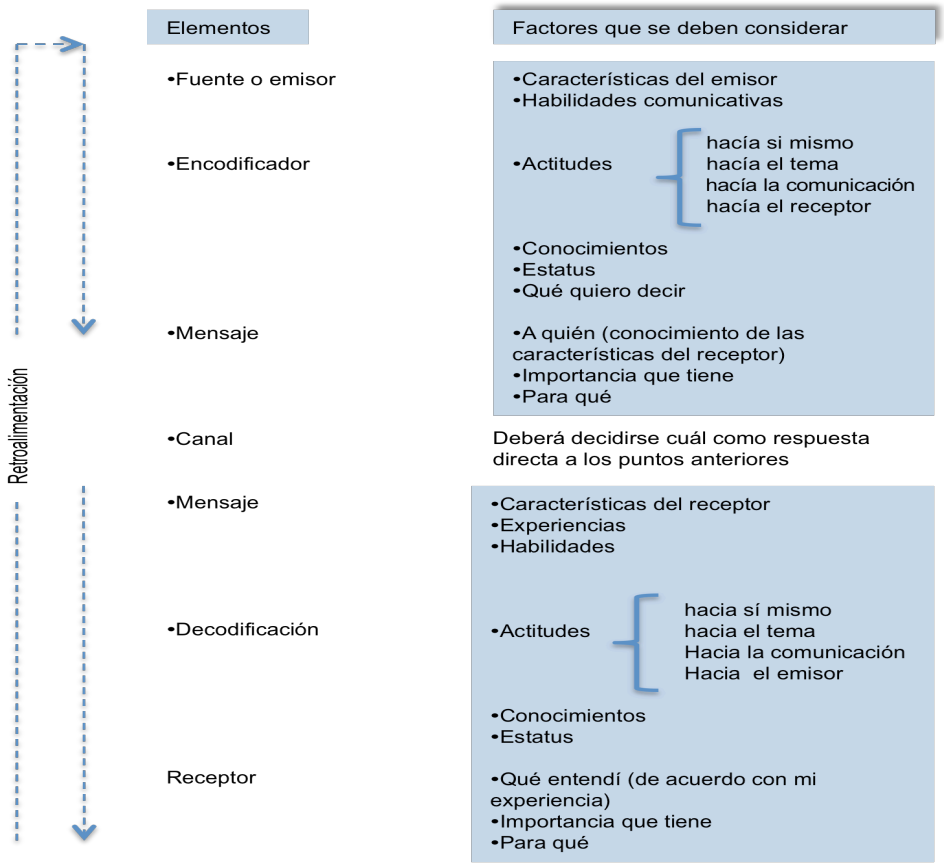
A partir de que la comunicación se estudia como una ciencia, aparecen una serie de modelos que ayudan a entenderla. Conocido como el primer teórico que desarrolla un modelo, Harold Laswell (1948), "una manera sencilla de resumir el proceso de comunicación es preguntar: ¿Quién… dice qué… a través de qué canal… a quién… con qué efectos?" (Martínez y Nosnik, 2008:9).

La comunicación organizacional sirve para que lo que se dice y lo que se recibe sea más efectivo, se debe tener presente cuál es el propósito del comunicador y así poder ejercer un efecto en el receptor.

Para Martínez y Nosnik (2008), los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado. Los cambios que se pueden lograr en el receptor son de tres tipos: a) cambios en los conocimientos, b) cambios de la actitud y opinión, c) cambios en la conducta aparente.

Así, en la organización, los mensajes que se envían deben ser claros y tener un objetivo, para poder cumplir con lo que pretende el emisor. Existen una serie de mensajes, de diferentes formas que se presentan y se desarrollan. Por lo que hay factores que se toman en cuenta cuando en la organización se utiliza la comunicación.

Cuadro 2.1 "Factores que se deben considerar en todo proceso de comunicación"



Fuente: Martínez y Nosnik (2008:27)

Además, *la comunicación organizacional, es el proceso mediante el cual, un individuo o una de las sub-partes de la organización, se ponen en contacto con otro individuo u otra sub-parte,* (Hodgetts y Atman, 1981).

Otra definición*, la comunicación organizacional, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes,* (Goldhaber, 1977:23). Para ello, define el flujo como un modelo energético que es percibido por los miembros de un sistema, los mensajes se derivan de la información y pueden ser verbales y no verbales; las redes son el camino o flujo que siguen los mensajes para llegar a una persona, una red de comunicaciones puede existir en tan solo dos personas. Debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas, se le denomina interdependencia. Y por último, las relaciones humanas dentro de la organización se pueden estudiar desde el punto de vista de la conducta, así como también sus efectos, habilidades y la moral.

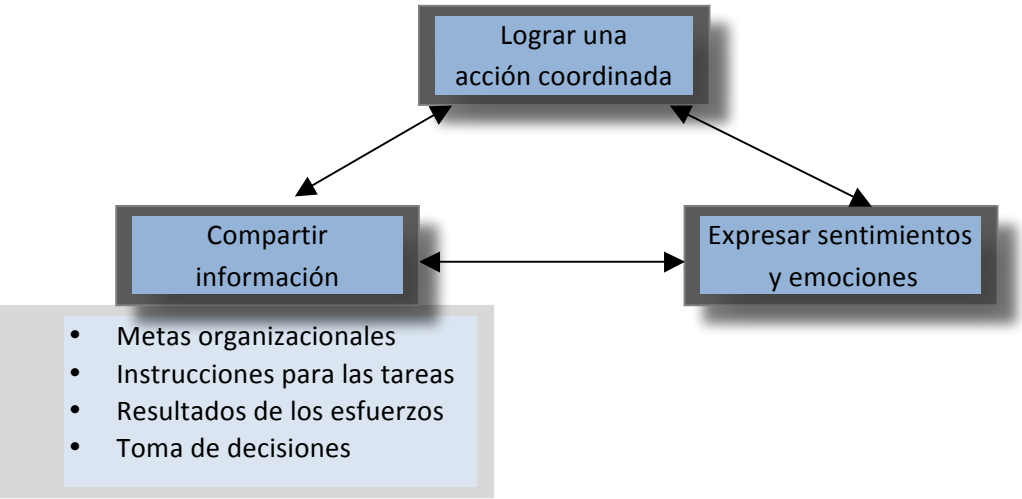
Además; *"el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven*" (Goldhaber, 1977: 26).

El principal propósito de la comunicación es lograr una acción coordinada, sistematiza las acciones de las partes de una organización, sin ella sería solamente un grupo de trabajadores individuales realizando tareas de forma separada.

Otro propósito de la comunicación es compartir información. Los datos más importantes se relacionan con las metas organizacionales, que dan a los

miembros un propósito y una dirección. Otra función de la comunicación que tiene como objetivo compartir información, es dar a los individuos instrucciones para que realicen tareas específicas. Mientras que la información sobre las metas organizacionales da a los empleados una idea del lugar que ocupan sus actividades en el panorama, la comunicación sobre las tareas les indica cuáles son los deberes de su puesto y cuáles no. Asimismo, los empleados deben recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos, como en la evaluación del desempeño. (Griffin I Moorhead, 2011: 278-279).

Cuadro 2.2 Tres propósitos de la comunicación organizacional



Fuente: Griffin I Moorhead, (2011: 279).

Esta figura ilustra lo anteriormente expuesto. El principal *propósito de la comunicación organizacional es lograr una acción coordinada. Compartir información de manera apropiada y expresar las emociones ayuda a lograr una acción coordinada* (Griffin I Moorhead, 2011).

Para Ivancevich, Konopaske, Matteson, (2006:421) La importancia de la comunicación es el aglutinante de las organizaciones. Pues ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella.

2.4 Elementos de la comunicación

1. Emisor. En el marco de las organizaciones, el emisor es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.

2. Codificación. Con un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor. Por ejemplo, a menudo un administrador toma información contable, informes de ventas y datos de cómputo, y los traduce en un mensaje (es decir, en un informe general de la situación). Así, la función de la codificación es proporcionar una forma en que las ideas e intenciones se expresen como mensaje.

3. Mensaje. El resultado del proceso de codificación es el mensaje. La intención del emisor se expresa en la forma de un mensaje *verbal o no verbal*. Los administradores tienen numerosas intenciones al comunicarse, como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de los demás, conseguir que los acepten a ellos o sus ideas, o inducir una acción. El mensaje, pues, es lo que el individuo quiere comunicar al receptor destinado, y su forma exacta depende en buena parte del medio por el que se transmita. Las decisiones relacionadas con ambos son inseparables.

4. Medio. El medio es el transmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, sistemas de remuneración, calendarios de producción y pronóstico de ventas. El uso creciente de los medios electrónicos computarizados y de tecnología de comunicación ha avivado el interés en la función que desempeña el medio en los diversos aspectos de la comunicación en las organizaciones.

5. Decodificación y receptor. Para completar el proceso de la comunicación, el mensaje debe codificarse en términos de la pertinencia para el receptor. La decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor. La decodificación consiste en interpretación. El receptor interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia. Así, un vendedor decodifica un memorando del presidente de la compañía de manera distinta que el gerente de producción.

6. Retroalimentación. Es deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación. Los procesos de comunicación *unidireccional* son los que no aceptan la retroalimentación del receptor al emisor. Esto aumenta las posibilidades de distorsión entre el mensaje enviado y el mensaje recibido. Un ciclo de retroalimentación ofrece un canal para la respuesta del receptor con la que el emisor determina si se recibió el mensaje y produjo la respuesta pretendida.

7. Ruido. En el marco de la comunicación humana, cabe considerar al ruido como el que distorsiona el mensaje pretendido. Se produce ruido en todos los elementos del proceso de la comunicación. Por ejemplo, un administrador con mucha prisa puede enviar a sus subordinados un mensaje de correo electrónico

escrito con gran premura y después descubre que la redacción del mensaje hizo enojar a varios empleados, que pensaron que era grosero e impositivo (Ivancevich et al. 2006:423).

2.5 Comunicación verbal y no verbal

La comunicación, se divide en dos grandes apartados, por un lado, lo que se conoce como verbal, que se refiere a la comunicación oral o escrita, por ejemplo, los discursos hablados y/o escritos. Otro gran apartado es lo que se refiere a la comunicación no verbal, ésta a su vez se divide en tres grandes áreas: la próxemica, la kinésica y el paralenguaje.

Por lo regular, las organizaciones producen gran cantidad de comunicación escrita de muchos tipos. Una carta es un medio de comunicación formal con un individuo, casi siempre alguien está fuera de la organización. El correo electrónico es quizá la forma más común de comunicación escrita en las organizaciones. El memorándum o memorando, también es muy común en las oficinas. (Griffin I Moorhead, 2009:281).

Los ejemplos de la comunicación verbal son infinitos, van desde el eslogan en el logotipo, como los carteles de la misión, la visión y los valores, así como el acta constitutiva de la organización, además de las cartas, oficios, informes, manuales, formatos, y todos los documentos que se realizan por escrito, pero también, las órdenes e indicaciones los gerentes, las respuestas de los subalternos, en fin, todo lo que se dice de forma oral y escrita.

Por otro lado, la comunicación no verbal son mensajes enviados a través de la postura del cuerpo, expresiones faciales, y movimientos de cabeza y ojos (Ivancevich et al. 2006:425).

Para Griffin I Moorhead (2009), la comunicación no verbal, incluye todos los elementos relacionados con la comunicación humana que no se expresa de forma oral ni escrita. En ocasiones, este tipo de comunicación transmite más significado que las palabras. Los elementos humanos de la comunicación no verbal incluyen expresiones faciales y movimientos físicos tanto conscientes como inconscientes. Las expresiones faciales se clasifican: 1) interés-emoción, 2) diversión-alegría, 3) sorpresa-asombro, 4) molestia-enojo, 5) miedo-terror, 6) pena-humillación, 7) conformidad-disgusto, 8) enojo-rabia. Los ojos son el componente más expresivo del rostro.

Cuántas veces hemos escuchado la frase "una imagen dice más que mil palabras"; la comunicación no verbal, implica una serie de respuestas que no son habladas y que tienen significados más allá de lo que dicen las palabras. La proxémica analiza la cercanía física que existe entre las personas, cuanto más alto es el nivel jerárquico, mayor va a ser la distancia; las personas establecemos ciertas distancias de acuerdo al rol que jugamos en la organización. Existe una distancia íntima, es la que vamos a desarrollar con las personas con quienes tenemos un contacto más directo, por ejemplo, la familia; otra distancia es la grupal, y se establece con personas con las que tenemos un contacto directo, por ejemplo, con quienes trabajamos; existe también la distancia social, es la que vamos a establecer con personas con las que no tenemos ningún contacto directo, por ejemplo, cuando estamos en un concierto de música.

Pero en ocasiones, algunas personas no respetan estas distancias, y es ahí cuando surge algún problema. Por otro lado, el jefe o el gerente tienen mayor posibilidad de romper con la distancia establecida por alguna persona, mientras que el empleado, difícilmente la va a romper. También el lugar geográfico tiene que ver con la proximidad entre los seres humanos, por ejemplo, los mexicanos tienden a utilizar una distancia menor que los estadounidenses.

Otro concepto relacionado a la comunicación no verbal es la kinésica o quinésica, que son los movimientos de cara, ojos, manos, de todo el cuerpo. (Ivancevich et al. 2006:425), escribe que algunos mensajes tácitos son expresiones espontáneas y sin emociones particulares, en tanto que otros son conscientes y deliberados. Mediante comunicación no verbal, sobre todo los movimientos del cuerpo, decimos: "Ayúdame, estoy solo. Tómame, estoy dispuesto. Vete, estoy deprimido". Representamos nuestros estados mediante el lenguaje corporal no verbal. Levantamos una ceja por incredulidad. Nos frotamos la nariz por desconcierto. Nos cruzamos de brazos para aislarnos o protegernos. Nos encogemos de hombros por indiferencia, guiñamos un ojo por complicidad, golpeteamos con los dedos por impaciencia, nos golpeamos la frente cuando olvidamos algo.

Otro concepto socorrido en la comunicación no verbal, es el paralenguaje, que se define por el tono de voz, las inflexiones de la voz, el ritmo, la intensidad, la forma en cómo los seres humanos decimos las cosas. No es lo mismo dar alguna orden con voz baja, que hacerlo con voz fuerte, clara y concisa; de la misma manera, cuando una persona aparentemente murmulla no da confianza, no se le entienden las palabras, y por lo tanto hay ruido en el mensaje.

Pero además, no sólo lo que ya se ha comentado es importante analizar en la comunicación no verbal. En las organizaciones, además los artefactos, los objetos, los colores, el tipo de decoración, el mobiliario, la luz, las plantas, los artículos de oficina, los cuadros, incluso el uniforme de los empleados, también es comunicación no verbal.

Un dato interesante también es el tipo de organización de la que se esté hablando, puesto que, por ejemplo en un banco, los empleados van a utilizar una manera de comunicar sus mensajes no verbales al querer parecer una empresa confiable, armoniosa, agradable. Por ejemplo, los pescadores en Sinaloa, (sujeto de nuestro estudio), tienen una forma de hablar en tono de voz alto. Aparentemente están gritando, usan un tipo de vestimenta ideal para pescar (se visten de blanco, ropa ligera, manga larga, cubiertos de pies a cabeza), las artes de pesca también son comunicación no verbal, las lanchas y todo lo que utilizan para pescar es comunicación no verbal.

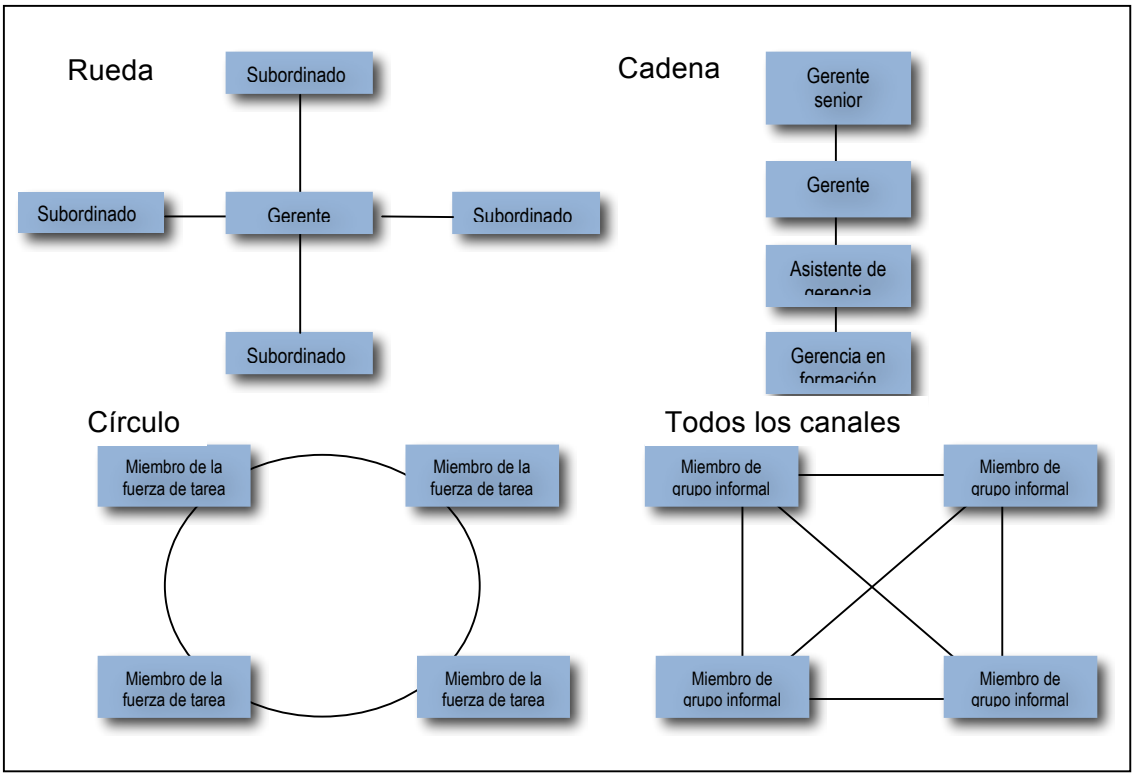
2.6 Redes de la comunicación Organizacional

Las redes, son los caminos que sigue la comunicación dentro del espacio organizacional. La comunicación une a los individuos y grupos en sistema social. En un principio, dentro de la organización se desarrollan vínculos de comunicación relacionados con las tareas, de modo que los empleados obtienen la información que necesitan para realizar su trabajo y coordinarlo con el de otras personas en el sistema; después de mucho tiempo, estas relaciones se convierten en un sofisticado sistema social compuesto por redes de comunicación de grupos pequeños y redes organizacionales más extensas. Estas redes dan estructura

tanto al flujo como al contenido de la comunicación y apoyan la estructura organizacional. (Griffin I Moorhead, 2010:288).

La siguiente figura ilustra los tipos de redes. En la red de rueda, la información fluye entre la persona que está al final de cada rayo, y la persona que se encuentra en el centro. En la red de cadena, cada miembro se comunica con la persona que tiene arriba y abajo.

Cuadro 2.3 Redes de comunicación de grupos pequeños.



Fuente: Griffin I Moorhead (2010: 289).

Estos cuatro tipos de redes de comunicación son los más comunes en las organizaciones. Las líneas representan los vínculos de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia en los grupos pequeños (Griffin I Moorhead, 2010: 289).

2.6.1 Comunicación formal

Para Martínez y Nosnik (2008), es la comunicación que sigue caminos oficiales que son dictados por la jerarquía y especificaciones del organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

2.6.2 Comunicación descendente

Martínez y Nosnik (2008), enfatiza que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados, es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué".

Por otra parte, Ivancevich (2006: 426), destaca que esta comunicación baja de quiénes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas más comunes de la comunicación descendente, son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa, como se prueba en la expresión tan común entre los empleados cuando dicen "que no tienen la menor idea de lo que sucede". Estas quejas indican una comunicación descendente inadecuada, y también que las personas necesitan información pertinente para hacer su trabajo. La falta de información laboral crea tensiones prescindibles en los integrantes de las organizaciones, lo cual también origina información falsa o sin fundamento y los llamados rumores en las organizaciones.

2.6.3 Comunicación ascendente

Para Martínez y Nosnik (2008), es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación, es ser el canal por el cual, la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. Esto es benéfico para la organización porque le va a permitir conocer cuál es el ambiente laboral que existe, en este caso entre los socios cooperativistas y también sus manifestaciones culturales.

Según Ivancevich (2006:427) una organización eficaz necesita la comunicación ascendente. En este caso, el emisor ocupa un nivel más inferior que el receptor en la organización. Entre los canales de comunicación ascendente más comunes, están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. En su ausencia, la gente de todos modos encuentra la manera de adoptar canales ascendentes inexistentes o inadecuados. Así lo demuestra la aparición de publicaciones "subterráneas" de los empleados en muchas organizaciones grandes.

2.6.4 Comunicación horizontal

Para Martínez y Nosnik (2008), este tipo de comunicación, se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los canales establecidos por la estructura organizacional, se dice que es

comunicación informal, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. En en cuadro 2.4 se identifica cómo se dan la comunicación informal y el rumor.

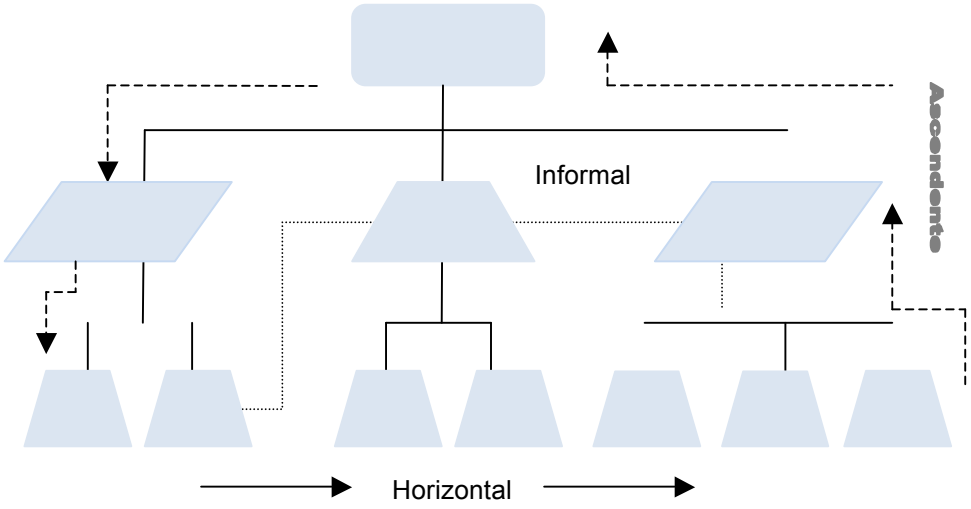
Cuadro 2.4 Comunicación organizacional.

Tipos	
• Comunicación formal	• Comunicación informal
Ámbitos	
• Ascendente • Descendente • Horizontal	• Toda la organización
Formato de los mensajes	
• Charlas • Pláticas • Reuniones, etcétera	• Memorandos • Cartas • Reportes • Circulares • Juntas, etcétera

Fuente: Diseño propio RCPF (2013) con datos de Martínez y Nosnik (2008:32).

Además, se pueden identificar las direcciones que tiene la comunicación con el siguiente modelo que se muestra:

Cuadro 2.5 Flujos de la comunicación organizacional.



Fuente: Diseño propio RCPF (2013) con datos de Martínez y Nosnik (2008:33).

Ivancevich (2006) menciona que en el diseño de las organizaciones muchas veces no se toman medidas para la comunicación horizontal. Cuando el jefe del departamento de contabilidad, se comunica con el de mercadotecnia acerca de la oferta educativa de una facultad de administración de empresas, la comunicación se da en sentido horizontal. Aunque la comunicación vertical (ascendente y descendente), es el principal interés en el diseño de las organizaciones, las organizaciones eficientes también requieren comunicación horizontal, (por ejemplo, la comunicación entre producción y ventas en una empresa, o, entre las facultades de una universidad), necesaria para la coordinación e integración de las funciones de la organización.

Existe además otro tipo de comunicación que según Ivancevich (2006:427), es la llamada "diagonal", y considera que es el canal de comunicación que menos se

utiliza en las organizaciones; ésta, es importante en situaciones en las que los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo, digamos que el contralor de una organización grande quiere realizar un análisis de la distribución de los costos. Una parte del análisis consistiría en pedir a ventas que le envíe directamente un informe, en lugar de tramitarlo por los canales tradicionales del departamento de mercadotecnia. Así, el flujo de la comunicación sería en diagonal, y no vertical (ascendente) ni horizontal. En este caso, un canal diagonal sería el más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.

Con respecto a la comunicación con el exterior. Las organizaciones se tienen que comunicar con el exterior para ofrecer sus productos o servicios, proyectar una imagen positiva y además poder atraer a empleados. La comunicación con el exterior se da de cuatro formas según Ivancevich (2006:427-428): *Relaciones públicas*; que es la relación que se establece con quienes tienen que ver con la organización, desde los empleados, hasta los proveedores, los clientes, el gobierno, las ferias, las cámaras, entre otras. La siguiente forma, es la *publicidad*; que se refiere a los mensajes que se transmiten en los medios de comunicación a través de un patrocinador identificado. Una más es, *promover* la cultura y las oportunidades al alcance de quienes quieran trabajar en la empresa. Esta comunicación tiene por objeto atraer empleados que sostengan y hagan crecer la organización. Y por último, la forma de *estudios de clientes, compradores o pacientes*, para obtener de ellos la retroalimentación, sobre la experiencia de los participantes externos de la organización.

Cuadro 2.6 Medios de comunicación comunes en las organizaciones del siglo XXI

Medio	Riqueza	Ejemplo	Beneficios
En persona	Muy grande	Pedir un aumento a un supervisor.	Capacidad de adaptar el mensaje de acuerdo con la retroalimentación inmediata.
Conversación telefónica, videoconferencia.	Grande	Reunirse con los miembros de un grupo virtual.	Eficiente, barato y menos demorado que viajar a un lugar intermedio.
Memorandos, cartas, faxes, correo electrónico personalizado, correo de voz.	Poca	Comunicar a un cliente las normas de servicio.	Manera eficiente y barata de comunicar información rutinaria.
Correo electrónico general, informes financieros, volantes, tableros de avisos, informes computarizados.	Muy poca	Informe anual a los accionistas	Información estandarizada para un público muy extenso.

Fuente: Ivancevich, (2006: 428)

El cuadro **2.6** aclara los tipos de medios de comunicación más comunes en la actualidad ponderando el medio, con los beneficios que tiene una persona al pedir a un supervisor un aumento, cuando se va a comunicar con él de persona a persona, obteniendo un beneficio con capacidad de transmitir el mensaje para una respuesta inmediata.

2.7 Cultura Organizacional

En esta parte del trabajo se habla de la cultura organizacional, variable que se relaciona con la comunicación que utilizan los pescadores. Entender la cultura que tienen los socios de la cooperativa desde una perspectiva teórica ayudará a conocer qué aspectos tienen que ver con la misma, para saber por qué presentan determinado comportamiento.

Toda organización tiene una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; al mismo tiempo, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella (Hernández, Gallardo, Espinoza, 2011:92).

2.7.1 Definición y surgimiento

La palabra cultura proviene del latín cults ("cultivado") y –ura, ("acción", "resultado de una acción"), que significa "cultivo", "agricultura" o "instrucción". Con un sentido similar, este término pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). Con el transcurso del tiempo, el vocablo cultura ha adquirido diferentes significados. Uno de ellos indica una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se empleó durante mucho tiempo para referirse a una actividad producto de la interacción de la sociedad. Sin embargo, a partir de 1980, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones (Hernández et al. 2011:91).

La cultura organizacional es definida por algunos autores, y coinciden, en la idea de hablar de las costumbres, ideología, creencias, artefactos y actividades que suceden dentro de las organizaciones y que determinan el comportamiento de los empleados identificándolos, y además "representa la parte no escrita pero percibida de la organización" (Daft, 2007:361).

Cuadro 2.7 Definición de cultura organizacional

AUTOR	APORTACIÓN
Richard L. Daft (2001:361)	Define lo que es cultura: "es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros".
Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001:67)	"Una cultura nacional es un conjunto de valores, creencias, y normas compartidas

	por una mayoría de los habitantes de un país. Éstos llegan a incorporarse en las leyes y regulaciones de la sociedad, así como también en las normas generalmente aceptadas del sistema social del país".
Idalbertho Chiavenato (2004:120)	Define cultura: "Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra".
Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst (2005:39)	Diversidad cultural y comunicación: "es un hecho en el mundo del trabajo de nuestros días. Piense en las siguientes estadísticas. En la década de 1970 se calculaba que ocho de cada estadounidense era negro, o de origen hispano o asiático; para el decenio de 1990 las cosas habían cambiado, de modo que uno de cada cuatro pertenecía a uno de estos grupos".
Carlos Fernández Collado, Laura Galguera García (2008:172)	Define: "Desde occidente se trataba de conocer la cultura de distintos pueblos para poder comunicarse y, fundamentalmente, para negociar con ellos".
Angelo Kinicki, Robert Kreitner (2008:30)	Define: "La cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ello y reacciona a ellos mismos".
Stephen Robins (2011:595)	Define cultura como: "Percepción común mantenida por los miembros de la organización, sistema de significado compartido".
Jorge A. Hernández, Manuel Gallardo, José de J. Espinoza (2011:92)	Define cultura organizacional: es un conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización.

Fuente: Elaboración propia RCPF (2011), con información de los autores.

"*La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera en ellos un compromiso con las creencias y valores que son más grandes que ellos mismos*" (Daft, 2007:361).

Según Daft (2007: 362), la cultura sirve a dos funciones críticas de las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse entre sí, y 2), ayudar a la organización a adaptarse al entorno. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar en conjunto de manera efectiva. La adaptación externa se refiere a la forma en que las organizaciones alcanzan sus metas y tratan a los externos. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para alcanzar ciertas metas.

Considerando la traducción del libro de Joanne Martin (1992)[12], la cultura organizacional es un tema que ha traído a la superficie, fundamentales desacuerdos teóricos, metodológicos, epistemológicos y políticos. Tales discordias pueden ser fructíferas para esta área temática y para el campo de los estudios organizacionales, que se define de manera más amplia. Por desgracia, con demasiada frecuencia, las discrepancias entre los investigadores culturales toman la forma de un debate acerca de cuál teoría o método es "la mejor manera": una lucha abierta o tácita por el dominio intelectual. Al oponerse, los puntos de vista chocan abiertamente.

Alternando entre abstracciones teóricas y estudios de organizaciones particulares, Joanne Martin, delinea los enfoques divergentes para el estudio de las culturas en las organizaciones, ofreciendo una amplitud y una apertura a múltiples opiniones.

Las tres perspectivas propuestas por Martin (1992), son *integración, diferenciación y fragmentación*. "El análisis cultural reconoce que la variable de significados sociales puede surgir a partir de un contexto dado. Cuando los miembros han de interpretar el significado de las historias y otros símbolos de la cultura ". . . sus percepciones, recuerdos, creencias, experiencias y valores pueden variar, por lo que las interpretaciones difieren incluso del mismo fenómeno. Los patrones o configuraciones de estas interpretaciones y las formas en que se dicten, constituyen la cultura" (Martin, 1992:3). Estas perspectivas difieren principalmente en el tratamiento de la ambigüedad en una organización.

[12] Traducción por la autora: RCPF (2012).

Martin (1992), utiliza estas perspectivas como marcos interpretativos alternativos, que pueden ser aplicadas en la recopilación del análisis de los datos culturales. Si en una organización se utilizan las tres perspectivas, será más ventajoso para entender la cultura de una organización.

Cuadro 2.8 Tres perspectivas de la cultura expuestas por Martin (1992).

Perspectiva de *integración*	Perspectiva de *diferenciación*	Perspectiva de *fragmentación*
Es vista como un conjunto de valores y supuestos que son compartidos por todos los miembros de una organización. *Integración* retrata al pueblo unido en torno a temas culturales, como las innovaciones, valorar o recompensar el trabajo duro, lo que los miembros llaman fortaleza y guía para competir con otras organizaciones. Bajo la perspectiva de la integración, la cultura funciona para eliminar la ambigüedad, centrando la atención de los miembros sobre los valores unificadores ys suposiciones. Esta es una perspectiva funcionalista en la cultura. Durante la década de 1980, los libros populares reflejaron la perspectiva de la integración, y la gestión de la cultura corporativa a través de la manipulación de símbolos y signos y se convirtió en una actividad significativa.	Es escéptica de la asunción de la perspectiva de la integración de que en toda la organización se dé el consenso. Desde la perspectiva de la diferenciación, interpretaciones de temas, prácticas y supuestos son a menudo inconsistentes, y el consenso existe principalmente dentro de las fronteras sub-culturales. La perspectiva de diferenciación reconoce la ambigüedad directamente por el tratamiento de los acontecimientos y las relaciones sociales como las acciones que se confieren con significados múltiples y divergentes. Esto enriquece la interpretación de cultura organizacional mediante la introducción de la perspectiva de las relaciones conflictivas entre grupos de interés dentro de la organización.	Busca escapar de la simplicidad, el orden y la previsibilidad, ambigüedad impuesto por los primeros dos puntos de vista y considerada la complejidad, la multiplicidad, y el flujo de la esencia de la cultura organizacional. Contrario a la perspectiva de la diferenciación, la perspectiva de la fragmentación no asume que las identidades de grupo forman subculturas estables. Más bien, el consenso y confusión coexisten, por lo que es muy difícil establecer los límites culturales y sub-culturales.

Fuente: Elaboración propia con traducción RCPF (2013), con información de Martin (1992).

La cultura organizacional forma parte de la vida laboral de todos. Las manifestaciones de cultura en las organizaciones incluyen prácticas formales, (por ejemplo, los niveles salariales, la jerarquía, la estructura, descripciones de puestos y otras políticas escritas); prácticas informales, (por ejemplo, normas de comportamiento), los empleados de la organización cuentan historias para explicar "cómo se hacen las cosas por aquí," rituales, (como las fiestas de Navidad y la

jubilación, cenas), humor (chistes sobre el trabajo y los compañeros de trabajo); jerga (el lenguaje especial), de arreglos y físicas, (incluyendo la decoración interior, las normas de vestir y organizativos).

Las manifestaciones culturales también incluyen valores, denominados a veces más abstractas como temas de contenido. Es esencial distinguir valores/temas de contenido, que están defendidos por empleados de valores/temas del contenido que se considera que se promulgará en el comportamiento. Las manifestaciones culturales se interpretan, evalúan y promulgan de diversas maneras porque los miembros culturales tienen diferentes intereses, experiencias, competencias y valores. La cultura consiste en patrones que relacionan estas manifestaciones juntas, a veces en armonía, a veces en amargos conflictos entre grupos, y a veces en contradicción. Por estas razones, es demasiado simple definir la cultura en la unificación y armonioso término, por ejemplo, en cuestión de valores que son defendidos por la dirección y compartidos supuestamente por la mayoría de los empleados.

Los años ochentas, trajeron un renacimiento en la cultura organizacional. La proliferación resultante estuvo acompañada por desacuerdos fundamentales y fructíferos, acerca de lo que es cultura, si debe ser estudiada con métodos cuantitativos o cualitativos, si su contenido puede ser controlado por la administración, si un tipo particular de cultura puede resultar en una mayor, el desempeño organizacional.

2.7.2 Cultura organizacional y sistema de valores sociales

Para aclarar el tema, se define los valores como las directrices y creencias a las que recurre una persona al enfrentar una situación en la que hay que elegir. (Ivancevich, et al. 2006:39).

Las organizaciones operan eficazmente, sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o necesidades efectivos y conscientes de las personas que guían el comportamiento. Los valores individuales de una persona orientan el comportamiento en el trabajo y fuera de él. Si el conjunto de valores de una persona es importante, la orientará y también le permitirá comportarse en forma congruente de una situación a otra (Ivancevich, et al. 2006:39).

Los valores son las ideas de una sociedad sobre lo correcto y lo incorrecto, como la idea de que, es inmoral lastimar a alguien. Los valores se transmiten de una generación a la siguiente y se comunican por medio de los sistemas educativos, religión, familias, comunidades y organizaciones.

Los valores de una sociedad ejercen influencia en los valores organizacionales, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, el ocio, la familia y la comunidad. La cultura estadounidense le ha otorgado históricamente un lugar medular al trabajo en su conjunto de valores. El trabajo es aún una fuente de respeto personal y recompensa material en Estados Unidos. El trabajo, también constituye un espacio en donde se logra el crecimiento y realización personal. A medida que se diversifique culturalmente cada vez más la demografía y la composición de la fuerza laboral, será muy importante que los administradores conozcan el sistema

de valores y orientaciones de la cambiante fuerza laboral (Ivancevich, et al. 2006:40).

Cuadro 2.9 Valores culturales.

Región/País	Individualismo-colectivismo	Distancia del poder (Grado)	Evasión de la incertidumbre	Masculinidad feminidad	Otras dimensiones
América del Norte (EUA)	Individualismo	Bajo	Intermedio	Masculino	
Japón	Colectivismo	Elevado y bajo	Elevado	Masculino y Femenino	Dependencia mutua: se respeta l a Autoridad, pero el Superior debe ser Un Líder cálido.
Europa: Angloparlantes Germánicos Esclavos Occidentales	Individualismo	bajo/intermedio	Bajo/intermedio	Masculino	
Occidentales	individualismo Intermedio	Bajo	intermedio/elevado intermedia	Masculinidad	
Cercano Oriente Balcánicos	Colectivismo	Elevado	Elevado	Masculinidad Intermedia	
Nórdicos	Individualismo Intermedio/elevado	Bajo	bajo/intermedio	Femenino	
Europa latina	Individualismo Intermedio /elevado	Elevado	Elevado	Masculinidad intermedia	
Eslavos orientales	Colectivismo	Bajo	Intermedio	Masculino	
China	Colectivismo	Bajo	Bajo	Masculino Y femenino	Se destaca la tradición, el marxismo, Leninismo y el Pensamiento de Mao Zedong
África	Colectivismo	Elevado	Elevado	Femenino	Tradiciones coloniales; Costumbres tribales
América latina	Colectivismo	Elevado	Elevado	Masculino	Introvertidos; prefieren las costumbres y los Procedimientos ordenados

Fuente: Ivancevich, et al. (2006:40).

2.7.3 Creación de una cultura organizacional

Para una empresa resulta importante lo que hace, su estrategia y cómo lo hace; su cultura. El proceso de la creación de la cultura tiene que ver con vincular los valores estratégicos y culturales.

En primer lugar, tiene que establecer los valores. Así como lo describe Griffin I Mooread (2010), al explicar este proceso en 5 pasos:

1. Valores estratégicos: que vienen siendo las creencias básicas acerca del entorno de la organización. Los que dan forma a la estrategia. Se desarrollan siguiendo un proceso de revisión del entorno y un análisis estratégico que evalúan las tendencias económicas, demográficas, de políticas públicas, tecnológicas y sociales para identificar las necesidades en el mercado que la organización puede satisfacer.
2. Desarrollar los valores culturales. Son los valores que los empleados necesitan tener, y sobre los cuales deben actuar para que la estrategia actúe, según los valores estratégicos.
3. Crear una visión. Es una imagen de cómo será la organización en algún punto del futuro. Representa la forma en que los valores estratégicos y culturales se van a combinar para crear el futuro.
4. Iniciar las estrategias de implementación. Se basa en los valores e inicia la acción para alcanzar la visión. Las estrategias abarcan varios factores, desde el desarrollo del diseño de la organización, hasta el reclutamiento y la capacitación de empleados que comparten los valores y los llevan a cabo.
5. Reforzar las conductas culturales. Consiste en reforzar las conductas de los empleados cuando actúan con base en los valores culturales, e implementan las estrategias de la organización. El reforzamiento puede adoptar varias formas. Por un lado, el sistema de recompensas formales en la organización debe premiar las conductas deseadas en la forma que los

empleados valoren, y por otro lado, la necesidad de relatar en toda la organización historias, acerca de empleados que participan en conductas que demuestran los valores culturales.

2.7.4 El desarrollo cultural en la organización

El Modelo de desarrollo cultural de Nosnik es una herramienta multidisciplinaria basada en la obra de Erik H. Erikson (1902-1994) *El Ciclo Vital Completado* (Erikson, 1985 citado en Nosnik, 2005b). Presenta el modelo a partir del esquema que explica la forma progresiva y sucesiva de ocho etapas de desarrollo cultural de la organización.

También toma como referencia la obra del filósofo húngaro avecinado en Inglaterra Imre Lakatos (1922-1974), La Metodología de los Programas Científicos de Investigación (Lakatos, 1975, citado en Nosnik 2005b).

Continuando con el modelo, se menciona que una etapa cultural es compuesta por los siguientes elementos:

Cuadro 2.10 Modelo sobre las etapas culturales

ETAPA CULTURAL	DESCRIPCIÓN
El núcleo cultural	Es el principio o cunjunto de principios que expresan la idea o política de desarrollo a la cual los recursos humanos deben enfocarse para tener éxito en cualesquiera actividades que realizan en la organización. Transmite la filosofía que rige a la organización respecto de sus esfuerzos por ser exitosa y poder sobrevivir y adaptarse de mejor manera a su medio ambiente. Identificarlo además con la filosofía que fundamenta la competitividad de la organización. Ejemplo: "puedes, si quieres", "lo lograremos", "somos los mejores".
Los valores centrales	Son criterios de conducta que representan las convicciones más importantes en ese momento histórico para la cultura organizacional. La centralidad de los valores está dada con referencia al núcleo cultural: de hecho, el o los valores centrales definen la filosofía de desarrollo expresada por medio del desempeño del personal de la organización. Un ejemplo sería la situación alternativa donde la organización pueda imcumplir la filosofía expresada en su núcleo cultural y ser exitosa, por lo tanto, habrá que concluir que la filosofía implícita, seguida sin ser expresada públicamente, debe articularse y hacerse pública para poder ser congruentes con ella y evitar la confusión al interior (personal empleado en la organización) y exterior (públicos como clientes y consumidores, proveedores, etc.) de la

	empresa o institución que se trate.
La población o segmento focal dentro de la organización	Da a conocer la unidad más básica de recursos humano a la cual se dirigia el esfuerzo educativo y de exigencia respecto de valores y filosofía de trabajo en la organización. Aclara si la estrategia formativa se dará a nivel de cada individuo, equipo, área, la organización entera y/o la comunidad a la cual pertenece dicha organización.
El tipo de liderazgo funcional	Se refiere al estilo de actitudes de dirección que debe asumir cada responsable de segmento focal para que este conjunto de individuos se alinee con el núcleo cultural y cumpla con su filosofía y valores.
Los criterios de cambio cultural	Tienen fundamento en los conceptos de cambio progresivo y degenerativo en ciencia expresados por Imre Lakatos en su obra La metodología de los Programas Científicos de Investigación (Lakatos, 1975). Expone la teoría del cambio científico: a) Un cambio *progresivo* cuando una teoría sigue prediciendo, descubriendo hechos novedosos y su base empírica (los datos observados) explicada se sigue acrecentando con el avance del tiempo. Una teoría progresa cuando siguen produciendo hechos con base en conjeturas derivadas de la lógica que la teoría propone y algunos de estos hechos se comprueban en la realidad. b) Un cambio *productivo* es aquel que alinea el núcelo cultural y sus respectivos valores centrales, con el tipo de liderazgo adecuado a cada equipo de trabajo o segmento focal respectivo, de tal suerte que se logren las metas, objetivos y propósitos de la empresa o institución de que se trate. Como resultado de esta alineación los equipos o segmentos focales se identifican con la organización y realizan sus tareas en un clima laboral que facilita la realización de éstas y la gente deriva satisfacción de la calidad y cantidad de trabajo que realiza. El cambio cultural *improductivo* consiste en la regresión que sufre una empresa o una institución gubernamental o de la sociedad civil, porque no ha logrado que una mayoría de su personal (masa crítica) actúe de forma congruente con el núcleo cultural que se autoimpuso y respete los valores centrales que éste contiene; sus líderes tampoco han logrado influir en sus equipos o segmentos focales de forma facilitadora de las tareas que deben realizar para ser productivos y los tres criterios normativos de consolidación cultural no son aplicados de forma eficaz y consistentemente. c) Cambio cultural problemático. Que consiste en la falta de un desarrollo pleno es una etapa cultural de la organización e iniciar estrategias para insertarse en la siguiente etapa cultural.
Los procesos de soporte de la estrategia de cambio cultural	Para evitar cambios improductivos y maximizar los productivos, la organización debe administrar de manera efectiva cinco procesos de apoyo a sus estrategias de desarrollo cultural: 1. Procesos de comunicación oportuna. Desarrollar la capacidad de dar a conocer cuáles son los propósitos a través de los líderes. 2. Procesos de información veraz. Desarrollar una infraestructura de medios, procesos, acciones y tecnología de comunicación. 3. Procesos de educación del personal. Destacar la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Enseñar al personal a trabajar de acuerdo a estándares fijados con base en el respeto y profundo conocimiento de la misión, filosofía, núcleo cultural, valores centrales y criterios normativos de consolidación cultural (ética). 4. Procesos de motivación de su personal. Se entiende en el contexto del desarrollo cultural como el conjunto de razones por las que cada persona verá conveniente comprometerse con el proceso productivo general de la organización. 5. Procesos de control estadístico de la productividad organizacional. Se refieren al nivel de cumplimiento que cada persona, equipo, área y la organización como unidad productiva han tenido a lo largo del proceso de manufactura de un bien material (ya sea industrial o de consumo masivo) o un servicio técnico.

Fuente: Elaboración propia (2012) basado en Nosnik (2005b:102-112)

Continuando con el modelo que propone Nosnik (2005b), despliega ocho etapas de desarrollo cultural de la organización, basado en Erik H. Erikson, quien fue una de las figuras del movimiento psicoanalítico mundial más eminentes. Descubrió, acuñó y describió el proceso de "crisis de identidad".

Presenta el siguiente cuadro para explicar las ocho etapas de desarrollo cultural de las organizaciones.

Cuadro 2.11 Anatomía de las Ocho Etapas de Desarrollo Cultural de las Organizaciones.

Etapa Cultura	Núcleo Central	Valor (es) Cultural (es)	Población o Segmento focal	Tipo de liderazgo
I. Unidad	"Puedes si quieres"	Confianza	Individuo	Apoyador (coaching)
II. Capacidad	"Demuestra que puedes"	Autonomía y capacidad	Individuo	Flexible y experimentador
III. Consenso	"Queremos este rumbo"	Acuerdo	Equipo	Participativo
IV. Efectividad	"Lo logramos"	Logro	Organización (interior)	Emprendedor
V. Competencia	"Somos los mejores"	Liderazgo	Organización (exterior)	Global
VI. Responsabilidad Institucional	"Cambiemos juntos"	Modelo	Comunidad	Transformador
VII. Ecología	"Qué herencia dejaremos a nuestros hijos"	Equilibrio	Medio ambiente	Prospectivo
VIII. Integración	Todos los anteriores	Calidad de vida	Todos los anteriores	Moral y experimentado (sabio)

Fuente: Nosnik, (2005b:117,118).

1. Primera etapa cultural de la organización: Unidad. "Puedes si quieres", esta filosofía responde a identificar la necesidad de capacitar a los líderes de cada equipo de trabajo, a crear las condiciones para que cada colaborador se tenga confianza a sí mismo y a su líder.
2. Segunda etapa cultural de la organización: Capacidad. Invita al personal a actuar de tal manera, que se evidencie en la práctica lo que el individuo como colaborador puede realizar, aportar. En esta etapa es fundamental para el colaborador sea proactivo.
3. Tercera etapa cultural de la organización: Consenso. Se hace una revisión de los objetivos de forma prioritaria. El objetivo trascendental es el

desarrollo cultural, que se revise de manera minuciosa y paciente el rumbo de la organización y sus diferentes unidades productivas: desde la dirección general hasta el puesto del colaborador con menos estatus y poder, pasando por los diferentes niveles de áreas y equipos.

4. Cuarta etapa cultural de la organización: Efectividad. Surge cuando ésta ha demostrado ser una institución efectiva. Cuando a pesar de todos los problemas que enfrenta, y aún con lo que aprende de ellos, logra sus metas y objetivos la mayor parte del tiempo, en la mayoría de los niveles jerárquicos y áreas funcionales.
5. Quinta etapa cultural de la organización: Competencia. La competencia es la capacidad de lograr una posición de liderazgo en el mercado, o ámbito de la sociedad que se sirve, a través de productos y servicios técnicos especializados, diferenciados y de la preferencia de clientes y consumidores, ciudadanos y/o beneficiarios, dependiendo del caso.
6. Sexta etapa cultural de la organización: Responsabilidad Institucional. La responsabilidad social de las organizaciones consiste en cumplir sus metas y objetivos que sirven a su misión. No por ser evidente, esta responsabilidad deja de confundirse en el desarrollo mínimo de la propia organización. La *responsabilidad comunitaria* de una organización es primero reconocer que es parte de la comunidad donde se ubica y opera, que las empresas e instituciones no viven de forma aislada. Pero no por eso, debe resolver todos los problemas de la comunidad a la primera, sino, en la medida de sus recursos y en relación a la función comunitaria de su competencia; por ejemplo la pesca.

7. Séptima etapa cultural de la organización: Ecología. Fija su atención en la responsabilidad que tienen éstas, de actuar para favorecer la disminución de este deterioro y aumentar la conciencia de tan apremiante situación. En la medida en que el sistema de planeación estratégica de las organizaciones incorpore estos aspectos, se podría pensar en un esfuerzo conjunto de toda la sociedad, y por extensión, de todas las sociedades, para eliminar la amenaza tan grande al futuro de todos que es, precisamente, el deterioro ambiental.
8. Octava etapa cultural de la organización: Integración. Por último, lo que se busca es que la vida organizacional de las personas en tanto profesionales, contribuya a su propio bienestar y al de su organización, comunidad, sociedad y mundo. La dificultad de llegar a esta etapa consiste en haber pasado exitosamente los siete requisitos anteriores y haber retenido lo alcanzado como patrimonio institucional de la organización.

2.8 La comunicación en la creación de cultura organizacional

El proceso de creación de una cultura se da, entre otras causas, por efecto de la ética personal del fundador de la organización. Por supuesto, que no todos los aspectos de la ética de la persona que funda una empresa u otro tipo de institución son relevantes a su proyecto productivo de largo plazo. Sin embargo, y por el contrario, el proyecto mismo de largo plazo sí está influido por quienes los crean y su visión preñada de valores. El hecho mismo de fundar un proyecto organizacional, implica resaltar un problema productivo que debe resolverse, y tanto el déficit que significa aun no contar con tal proyecto, como la oportunidad de

crearlo para aprovechar sus beneficios, contienen juicios de valor y valores que fundamentarán lo sostenible en el tiempo y lo sustentable para la sociedad, de la propia iniciativa de emprender el proyecto mismo (Nosnik, 2005b:68).

En segundo lugar, debe existir un análisis, de cuáles son los valores, que quién o quiénes, fundaron la organización dejaron más huella y son funcionales para institucionalizarlos como guías beneficiosas del proyecto productivo. ¿Cómo se entienden estos valores en tanto principios de acción, y qué orden jerárquico tendrán?; son cuestiones que también deberán permitir, si vive aún, y es posible entrevistarla, que la persona fundadora exprese y comunique estos valores en sus propios términos: usando su propio lenguaje y explicando el impacto de estos valores en la organización, según su propia experiencia.

El tercer paso, involucra de manera directa a los especialistas de comunicación. En el momento de conocer la ética del fundador, el primer nivel jerárquico de la organización debe entrar en un proceso de generación de consenso con respecto a la significación de los valores y su aplicación, así como, la evaluación, en cada uno de los ámbitos de la propia organización. No es raro encontrar, que ciertas áreas viven de manera distinta un mismo valor con respecto a otras, o bien, que algún valor sea muy relevante en una, no lo sea tanto en otra. La búsqueda y el logro de consensos alrededor de la ética laboral del fundador, es lo que constituye el paso de transición a, o a la creación propiamente dicha de, la cultura organizacional (Nosnik, 2005b:69).

La práctica continua y permanente de los líderes de la organización, con respecto a la comunicación y conducta ejemplar de las creencias, valores y

principios de acción institucionales en todas las áreas y niveles promueve, la consolidación de la cultura.

Desde el punto de Nosnik (2005b), existen cuando menos cinco actividades que ilustran y tipifican cómo la comunicación, ayuda a dar los primeros pasos de una cultura en toda empresa u organización gubernamental y/o de la sociedad civil:

a) La comunicación, en el aprendizaje de los valores que constituyen el núcleo ideológico de la cultura. En esta primera etapa, los jefes son ejemplo viviente de lo benéfico o perjudicial que puede resultar, el cumplimiento e incumplimiento, respectivamente, de los valores institucionales. Los equipos adoptan y adaptan a sus condiciones y circunstancias los valores derivados de la conducta ejemplar y testimonio de vida de su jefe y líder. Parafraseando a McLuhan, en el contexto organizacional: "el jefe es el mensaje".
b) Segunda etapa, es relevante el concepto del otrora Presidente y Director General de la línea aérea de los países escandinavos (SAS), Jan Carlzon, quien adoptó para la vida corporativa "los momentos de verdad", como una prueba contundente de la comunicación (incluso en ocasiones, involuntaria) de la sustancia, a través de las formas de atención a clientes y consumidores. Según Carlzon (1987), cuando un cliente tiene contacto con cualquier ámbito, o con un miembro del personal de una empresa proveedora de productos y servicios, constituye un "momento de verdad". Este momento de verdad, es para dicha organización una oportunidad única e irrepetible de mostrar en cuestión de segundos, de momentos, la

verdad, acerca de su cultura de apoyo y dedicación a sus clientes. Lo anterior, por supuesto, es extensivo a la atención de las demandas ciudadanas por parte de un gobierno y de los beneficios del apoyo de una organización de la sociedad civil. Irónicamente, se consiguió hace un par de años, en una revista ejecutiva norteamericana de prestigio y circulación internacional, que el mismo Carlzon, cayó víctima de su propio éxito: después de realizar una serie de cambios y mejoras en SAS, empezó a tener actitudes narcisistas y egocéntricas (Nosnik, 2005b:70).

c) La comunicación, en la recordación de "quiénes somos". En esta tercera etapa, la organización se interesa por afianzar su identidad, a través de la presencia física de medios o instrumentos que le recuerdan a la misma, sus principios básicos. Por ejemplo, hace algunos años el grupo industrial mexicano Condumex, (ahora parte importante del conglomerado Grupo Carso, que encabeza Carlos Slim), colgaba tablas de madera en las paredes de sus oficinas corporativas donde expresaba los "Principios Condumex". La empresa trasnacional norteamericana Procter y Gamble, se ha preocupado porque cada uno de sus ejecutivos tenga a la mano su "Statement of Porpose" (Declaración de Propósitos). Las universidades, suelen entregar a sus estudiantes de primer ingreso durante las sesiones de orientación, un pequeño documento llamado "ideario", que identifica la historia, aspiraciones y principales valores educativos de la institución (Nosnik, 2005:72).

d) La comunicación, en el cumplimiento de los valores y la promoción de ejemplos reales de tal cumplimiento. En este cuarto punto, la organización

llega a formalizar sistemas de incentivos para reconocer públicamente el desempeño de aquellos, que al cumplir con ciertas metas y objetivos representan lo mejor, lo más benéfico y positivo, que los valores institucionales pueden aportar al desempeño y estilo exitoso de la organización. Al reconocer este cumplimiento de los valores, la organización busca promover que el mayor número posible de personas dentro de la misma, cumplan tales valores. No es raro encontrar un cuadro de honor por volumen de ventas en empresas comerciales, o, el "premio a la excelencia", en instituciones educativas. Algunas empresas de prestigio internacional, promuevan premios que reflejan algún valor que las han hecho sobresalir en su sector económico, (por ejemplo, Rolex) o bien, premios que llevan el nombre de algún personaje o asociación profesional que reconocen tal o cual cualidad necesaria en la cultura laboral de un país: es el caso del premio más importante de calidad en el Japón, el cual, lo otorga la asociación de ingenieros de aquel país y lleva el nombre de W. Edwards Deming, experto estadístico y pionero del movimiento moderno de calidad en la posguerra (Nosnik, 2005b:73).

e) La comunicación, en la supervisión y sanción de la cultura organizacional. Esta quinta y última etapa de la creación de una cultura en la organización, se refiere al hecho de que los líderes tienen la responsabilidad de monitorear permanentemente el desempeño de sus colaboradores y procurar controles que permitan al equipo de trabajo, saber si su situación va o no, de acuerdo con la cultura organizacional. En este sentido, cualquiera que sea la forma de evaluación de desempeño que se realice en

> la organización, debe fundamentarse y contener los valores (y, en el mejor de los casos, sus respectivas definiciones como principios de acción) que ella misma promueve en su cultura. No solamente para premiar su cumplimiento, como es el caso del inciso anterior, sino para castigar su incumplimiento de forma justa y oportuna (Nosnik, 2005b:74).

Los procesos de comunicación en las sociedades cooperativas deben ser un aspecto primordial, por lo que será un reto establecer el trabajo profesional de un responsable de esta área, que vendrá a contribuir al establecimiento y recuperación de espacios de comunicación, para proveer a la organización de un impacto creciente en la opinión pública y lo socios cooperativistas. Por su lado, el proceso de toma de decisiones se considera el elemento central de definición de las actividades a realizar, con la finalidad de cumplir con los propósitos principales de este tipo de organización (Contreras, Alvarado, 2011:26).

Reflexionando acerca de lo que anteriormente se ha expuesto sobre la importancia de la comunicación en la creación de la cultura es fundamental hacer hincapié en el papel que desempeña el líder de la organización, en el sentido de crear identidad de los miembros de la organización, en este caso el presidente de la cooperativa tiene la responsabilidad de utilizar la comunicación de manera efectiva con los socios cooperativistas, pero además representar la identidad cultural que se le ha conferido al presidir una organización social como es la cooperativa pesquera "Lucenilla".

2.9 Grupos en la organización

Es importante mencionar que los grupos en la organización se identifican por presentar características que los hacen relacionarse, las organizaciones sociales son agrupamientos de diversa índole, tienen objetivos comunes y finalidades de solidaridad, por lo que las sociedades cooperativas se agrupan para satisfacer las necesidades grupales. Los grupos se definen como dos o más personas que interactúan entre sí de forma tal que cada persona influye y es influida por cada una de las demás personas, (Griffin I Moorhead 2010:226).

2.8.1 Tipos de grupos

Existen los grupos formales, que son establecidos por la organización para hacer su trabajo; incluyen grupos de mando (o funcionales), grupos de tareas y grupos de afinidad. Además, los grupos informales que se forman por los mismos miembros, y consisten en grupos de amistad; son grupos que comparten intereses, y a veces son de muy corta vida.

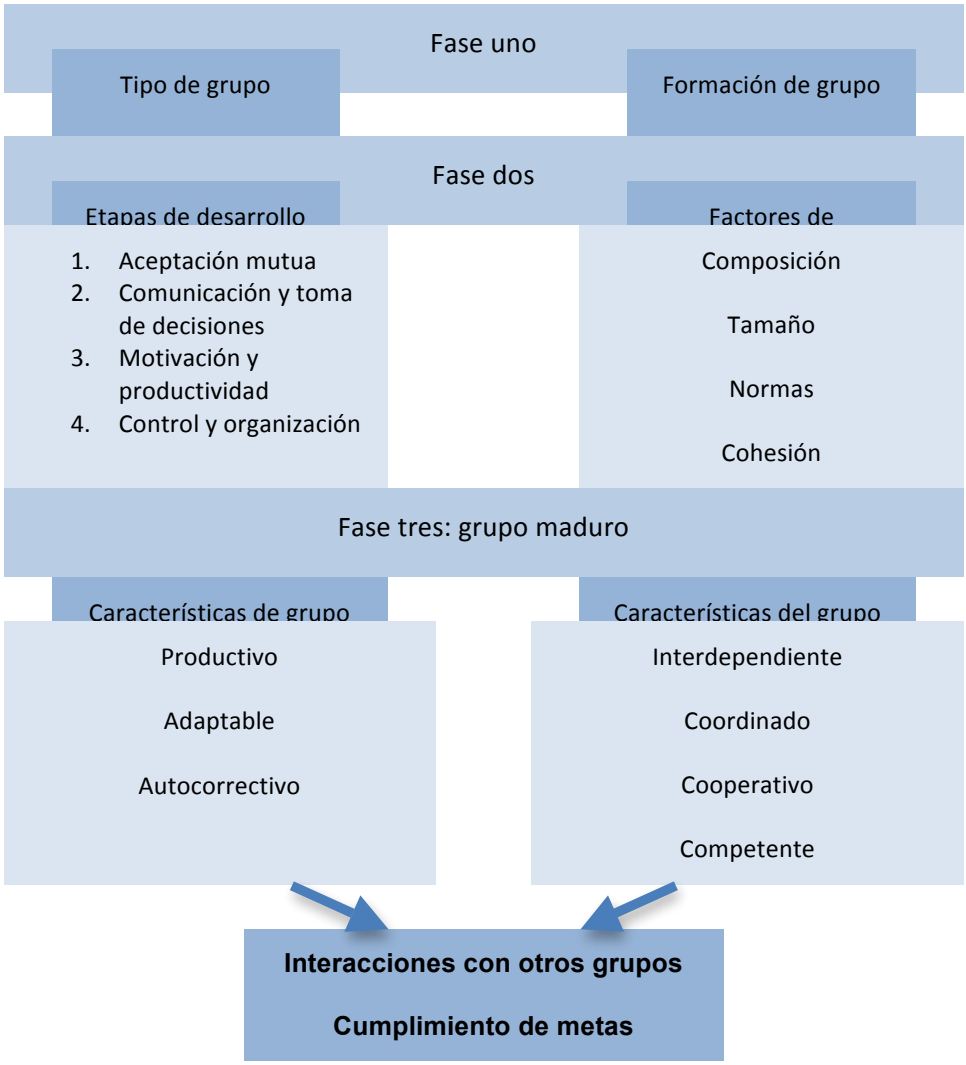
También, se pueden identificar los grupos para la resolución de problemas; se forman para resolver una situación en particular; cumplen su función y luego desaparecen. Los grupos educativos, que tienen la función principal de establecer una relación de enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, existen los grupos terapéuticos, que se utilizan en el área de sicología, entre otros.

2.8.2 Etapas de desarrollo de los grupos

Según Griffin I Moorhead (2010), hay varias etapas por las que deben pasar los individuos al constituirse como grupo, y son las siguientes:

1) Etapa de aceptación mutua: los miembros del grupo se conocen entre sí, comparten cierta información sobre sí mismos.
2) Etapa de comunicación y toma de decisiones: Una vez que los miembros del grupo se van aceptando, van analizando los sentimientos y opiniones de forma más abierta, pueden demostrar su tolerancia hacía diversos temas y explorar diferentes ideas para llegar a la resolución de problemas o decisiones razonables.
3) Motivación y productividad: Los miembros desempeñan las tareas asignadas, cooperan entre sí, y ayudan para que los demás alcancen sus metas. Regularmente los miembros se sienten muy motivados y por lo tanto, serán más productivos.
4) Control y organización: esta es la etapa final del desarrollo de los grupos, el grupo trabaja de forma efectiva para alcanzar sus metas. Las tareas se aceptan en acuerdos mutuos. En un grupo maduro, las actividades de los miembros son espontáneas y flexibles.

Cuadro 2.12 Modelo General de Dinámica de Grupo



Fuente: Griffin I Moorhead (2010:226).

Para Griffin I Moorhead (2010) este modelo sirve como marco de referencia para este tema. En la fase uno, las razones para la formación del grupo determinan qué tipo de grupo será. En la segunda fase, los grupos evolucionan a través de cuatro etapas bajo la influencia de cuatro factores de desempeño. Finalmente, surge un grupo maduro que interactúa con otros grupos y que puede

buscar las metas organizacionales; en ocasiones ocurren conflictos con otros grupos.

Como conclusión es importante mencionar que se aprecia la importancia de esta investigación, porque la cooperativa pesquera se identifica como grupo ya que trabaja con agrupación de personas denominadas socios, con fines especificos, que se reunen para organización, producción, comercialización y venta de productos marinos, identificando así el objetivo por el que trabajan en grupo, y la importancia de la comunicación acertiva a través de la identidad cultural manifiesta.

Capítulo III. Las organizaciones sociales cooperativas

Al hablar de la economía de un país, se identifican tres sectores: primario, secundario y terciario; en el terciario, se encuentran las organizaciones o empresas sociales, se reconoce en esta área, a las cooperativas; existen una serie de ellas, pero en esta ocasión, se habla de las pesqueras.

La pesca, es una de las actividades más importantes en el mundo, los seres humanos desde el nacimiento y desarrollo de los pueblos, vieron la importancia de alimentarse, debido a las necesidades básicas de las que habla Maslow; la pesca satisface la necesidad de alimentación. Las formas para llevar a cabo esa actividad han cambiado a lo largo de los años, lo cual, permite que en algunas localidades del mundo sea parte y sustento de los lugares.

Organismos mundiales como la ONU, a través de la FAO, se han venido preocupando últimamente por la forma en que los seres humanos con base a la necesidad primaria de alimentarse, explotan de manera exagerada los océanos, porque los pescadores se dedican a la captura de productos del mar, como una forma de vida que les ayuda a subsistir.

3.1 Antecedentes de las cooperativas

Para hacer referencia, "El Modelo organizacional" surge para el conocimiento de los fenómenos organizacionales. El cual procura explicar la razón por la cual, las organizaciones toman la forma que tienen. Gran parte de la investigación se ha llevado a cabo en organizaciones no lucrativas, con tecnología algo indeterminada. DiMaggio y Powell (1983), sostienen que el "isomorfismo institucional", es ahora la razón dominante por la que dichas organizaciones toman

la forma que tienen. De acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), el análisis organizacional de Weber (1952, 1968), de la fuerza impulsora detrás del movimiento hacia la racionalización y la burocratización, se basaba en una economía capitalista del mercado, siendo la burocratización una "jaula de hierro", donde estaba aprisionada la humanidad, puesto que el proceso de burocratización era irreversible (Hall, 1996:314).

DiMaggio y Powell, citado en Hall (1996), creen que los principales cambios sociales han modificado esta situación hasta tal grado, que se necesita una explicación alterna. Su análisis, se basa en la hipótesis de que las organizaciones existen en "campos" de otras organizaciones similares. Definen un campo organizacional como sigue:

> Por campo organizacional, se dice de aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, dependencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran servicios y productos similares. La virtud de esta unidad de análisis es que dirige la atención no sólo a las compañías competidoras, como lo hace el enfoque de población de Hannan y Freeman (1977b), o a las redes de organizaciones que en realidad interactúan, como lo hace el enfoque de redes interorganizacionales de Laumann et al. (1978), sino a la totalidad de los actores relevantes. (p.148).
>
> Según esta perspectiva, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de sus campos. De esta manera, las universidades públicas adquieren uniformidad, al igual que las tiendas de departamentos, líneas aéreas, equipos de futbol profesional, oficinas para vehículos a motor, y así en lo sucesivo. DiMaggio y Powell, citan tres razones para este isomorfismo entre las organizaciones en un

campo. En primer lugar, hay fuerzas coercitivas del ambiente, como reglamentos gubernamentales y expectativas culturales, que pueden imponer una estandarización sobre las organizaciones.

En segundo lugar, DiMaggio y Powell también señalan que las organizaciones imitan o se modelan unas a otras. Esto ocurre cuando las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre y buscan respuestas para su incertidumbre, en la misma forma en que otras organizaciones en su campo se han enfrentado a algo similar. Las escuelas públicas agregan y eliminan puestos administrativos, a fin de entrar en isomorfismo con las normas, valores y conocimientos técnicos prevalecientes en su ambiente institucional (Rowan, 1982). DiMaggio y Powell, proponen que las grandes organizaciones tienden a utilizar un número algo pequeño de compañías consultoras que, "como Johnny Appleseeds[13], diseminan unos cuantos modelos organizacionales por toda la tierra"(p. 152). Un ejemplo muy concreto, señalado por DiMaggio y Powell, es el hecho de que Japón modeló conscientemente sus tribunales, sistema postal, y programas militares, de la banca y educación en el arte, de acuerdo con los modelos occidentales de fines del siglo XIX.

Y por último, una tercera fuente de isomorfismo institucional proviene de las presiones normativas, según se va profesionalizando la fuerza del trabajo, y en especial, la administración. Tanto la capacitación profesional, como el crecimiento y elaboración de redes profesionales dentro de los campos organizacionales en el mismo campo, casi no se pueden distinguir uno de otro. Según participa la gente en las asociaciones de oficios y profesionales, sus ideas tienen a homogeneizarse. (Hall, 1996:315).

[13] Johnny Chapman Appleseeds: Fue un pionero y héroes folclórico estadounidense. En 1800 empezó a recolectar semillas de manzana de los extractores de jugo en Pensilvania. Después viajó hacia occidente por el valle del río Ohia sembrando simientes de manzana, de ahí su apodo de "Apleseed" que significa semilla de manzana. Tomado de http://global.britannica.com/EBchecked/topic/106148/John-Chapman.

Las organizaciones cooperativas son empresas de participación. Las empresas de participación, son aquellas que realizan una actividad empresarial, a la vez que social y se caracterizan porque: a) son empresas privadas que realizan una actividad empresarial; b) hay primacía del interés personal frente al capital; c) contribuyen a la restauración de la democracia del mercado, pues la base de las decisiones democráticas es la participación de los socios; y d) los socios participan en tres tipos de flujos: informativos-decisionales, reales y financieros (Hernández, Ruiz, García, 2012:11).

> La organización cooperativa presenta una estructura que difiere, en determinados aspectos, de las estructuras del resto de las sociedades. Los socios están presentes en la cúspide, en la línea media y en la base de la organización. En la cúspide de la pirámide organizacional, o ápice estratégico, se definen los objetivos de la organización y se establecen las líneas estratégicas generales para su cumplimiento. De esta parte, los socios, en asamblea general, conforman el órgano al que se atribuye dicha función. El socio forma parte de la línea media cuando, como miembro del consejo rector, tiene delegada por la asamblea general, autoridad formal para dirigir y administrar la sociedad. Y forma parte del núcleo de operaciones, si se ocupa de asegurar el proceso productivo (Hernández, et al. 2012:12).

La Ley General de Sociedades Cooperativas (2011)[14], define en su artículo 2, que la sociedad cooperativa es una forma de organización social, integrada por personas físicas, con base en intereses comunes y en los principios de

[14] Ley General de Sociedades Cooperativas. (2011) la edición contiene las disposiciones publicadas hasta la fecha de impresión. Con el objeto de facilitar el manejo de la obra diferencian con **negritas** las últimas reformas publicadas en el D.O.F. y/o en la Gaceta Oficial, así como su referencia (**R**) Reformado (**A**) Adicionado.

solidaridad, esfuerzo propio, ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

El primer antecedente que se tiene con respecto a las empresas sociales fue en Inglaterra, cuando Roberth Owen (1771), considerado como uno de los reformadores sociales más respetados, "fue la fuente de inspiración del movimiento cooperativo" (Lara, 2011a:43).

Lara (2011a), antepone en primer lugar las ideas de Robert Owen, que dan sustento a los fundamentos filosóficos del cooperativismo; también, en Inglaterra, se fundó un almacén de consumo denominado Rochdale Society of Equitable Pioneers (Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale). Además, ante los efectos nocivos de la Revolución Industrial, en 1847 Friedrich Wilhelm Raiffeisen creó la primera asociación de ayuda en Weyerbusch. Se revisaron y analizaron los planes de desarrollo federal, estatal y municipal, en la parte que refieren al sector pesquero. Se consideró, la Ley General de Cooperativas Pesqueras de México.

Owen introdujo mejoras laborales, entre ellas, la reducción de la jornada de trabajo, estableció la edad mínima para el trabajo de los menores, dictó medidas de higiene para los hogares y las calles, determinó un sistema de gobierno local, abrió un almacén y destinó los rendimientos al financiamiento de la escuela de la aldea. Para Owen, la educación era fundamental, él creía que era importante en la formación del carácter de las personas. En 1816 fundó nuevas escuelas, abrió el instituto para la formación de carácter en New Lanark, que fue utilizado como escuela para los jóvenes y como centro de enseñanza para adultos trabajadores

de todas las edades; también inició escuelas infantiles al promover la educación antes de los seis años de edad (Gordón, 1999, citado en Lara 2011a:43,44).

Para Lara (2011a), las ideas de Robert Owen, sobre cooperación, ayuda mutua y solidaridad, fueron retomadas por intelectuales de diferentes nacionalidades, agrupados bajo la idea del socialismo utópico; (Chaves (2001), explica acerca de la conformación de la primera cooperativa de consumo conocida, fundada en Rochdale, que es una pequeña ciudad inglesa del condado de Lancaster, cerca de Manchester, en esa época la población no llegaba a los 50,000 habitantes y su principal actividad era la industria textil. A partir de los preceptos de Owen, el 24 de octubre de 1844, en Inglaterra, se fundó un almacén de consumo denominado "Rochdale Society of Equitable Pioneers", (Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale). En ese tiempo, mientras la Revolución Industrial avanzaba, los trabajadores vivían en condiciones de pobreza, por lo que un grupo de ellos, al reclamar incremento de salarios, decidieron ir a la huelga, pero fracasaron y fueron despedidos. A partir de ese evento, recuperando las ideas del socialismo utópico y particularmente las de Owen, los trabajadores de diversas actividades buscaron la forma de mejorar su situación económica, decidiendo entonces fundar una cooperativa que inicialmente fue integrada por 28 trabajadores de la industria textil y artesanos de la comunidad. Para comenzar a operar, hicieron acopio de cuotas de socios (2 a 3 peniques/semana), aunque no fueron suficientes. La financiación la recibieron de una organización obrera, el Sindicato de Tejedores, que fue el que les prestó la cantidad hasta completar las 28 libras esterlinas de la época, necesarias para la operación. El 21 de diciembre de 1844 iniciaron sus actividades en la calle del Sapo, siendo una pequeña tienda que ofrecía

inicialmente un surtido reducido de productos como azúcar, queso, mantequilla, harina, avena y velas (Lara 2011a:45).

A través de la práctica de la solidaridad y la ayuda mutua, la cooperativa instauró los famosos principios cooperativos de Rochdale, que hoy día continúan vigentes (Chaves, 2001, citado en Lara 2011a: 46): 1. Libre adhesión y salida de los socios a la cooperativa, 2. Aplicación del principio democrático, 3. Los intereses al capital serán voluntariamente fijados para las aportaciones sociales y en todo caso serán limitados, 4. Distribución de los excedentes empresariales en proporción a los servicios prestados a la cooperativa (principio de retorno) y obligatoriedad de formar un fondo de capital inalienable (reserva obligatoria), 5. Principio de educación y moralización de los socios, 6. Principio de las relaciones inter-cooperativas, 7. Ventas al contado, 8. Calidad de los productos, naturales, no adulterados, 9. Pesas y medidas justas, 10. Neutralidad política y religiosa.

De esta manera, los principios básicos que determinaron este grupo han servido durante años para que las personas que deciden reunirse en cooperativa, puedan tener una base que les permita trabajar libremente, pero considerando las obligaciones y responsabilidades que los miembros pueden tener. Además de considerar estos principios, los estatutos no se limitan solo a ellos, sino, a buscar el mejoramiento social de las personas que las integran.

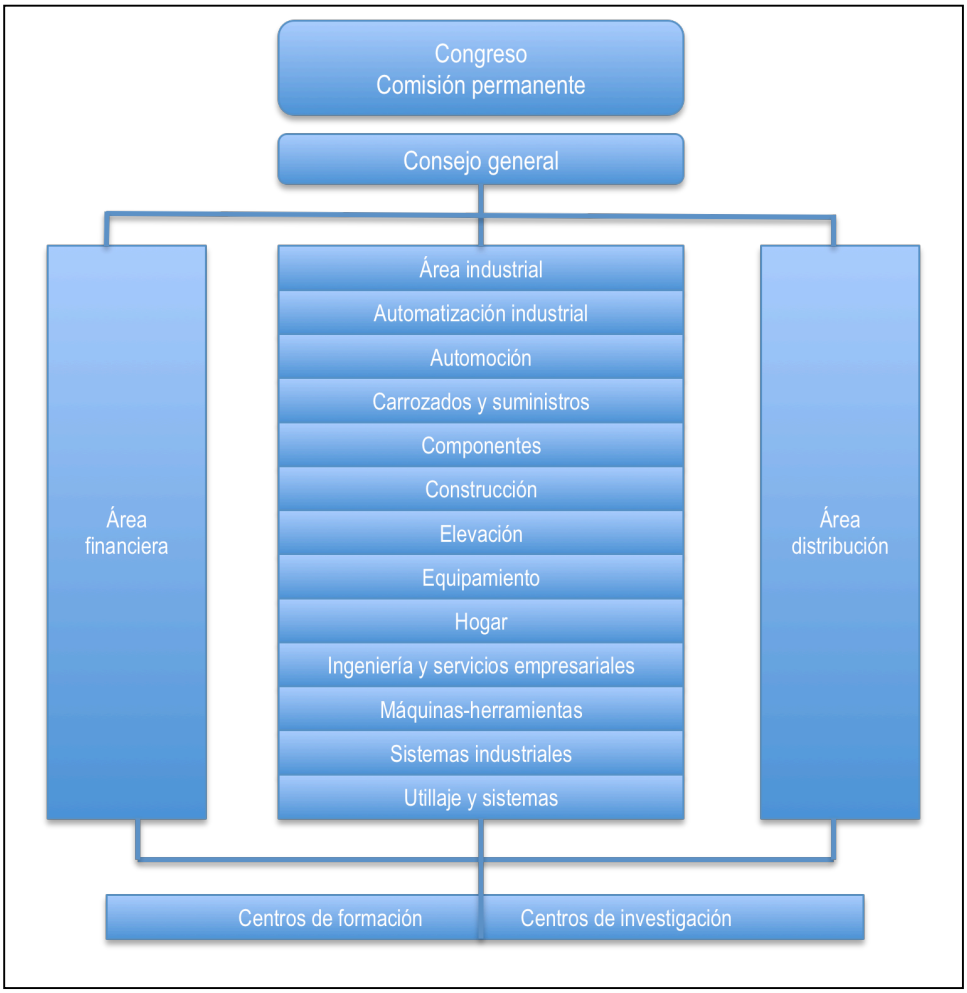
Otro antecedente de las cooperativas, surge del Movimiento de Antogonih, en Canadá, corriente social y económica patrocinada por el Departamento de Extensión de la Universidad de San Francisco Xavier, en Antigonish, Nueva Escocia, iniciada en 1920. La universidad se involucró en una serie de programas sociales y económicos, estableciendo un departamento de extensión a cargo del

padre Moisés Coady. La experiencia, en la que también participó Jimmy Tompkins, fue inusual pues representaba un movimiento católico de corte liberal, cuando el conservadurismo era dominante en la iglesia católica (Mathie y Kearney, 2001), (citado en Lara 2011a:53).

Distinto a lo que ya se ha comentado, surge además, el Mondragón Corporation Cooperativa, que gracias a la iniciativa del entonces joven sacerdote don José María Arizmendiarrieta, quien con 26 años, llegó en 1941 a Mondragón para hacerse cargo de la parroquia del lugar. Su intención no era precisamente la creación de empresas, sino generar opciones para satisfacer las enormes carencias sociales que prevalecían en una población que sufría las consecuencias de la guerra civil. Trabajando activamente con los jóvenes en actividades deportivas, culturales y principalmente formativas, a 14 años de su llegada, fue constituido en 1958, Talleres Ulgor, hoy llamado, "Fagor Electrodomésticos", donde se fabricaban hornillas y estufas de petróleo. Ésta fue la primera etapa de una Corporación que duró 15 años; durante ese período existían 41 cooperativas, algunas de ellas promovidas desde Fagor, y otras debieron su origen a la División Empresarial de Caja Labora, a algunos grupos autónomos y a las transformaciones de sociedades anónimas. (Lara 2011a:55-56).

Actualmente, la estructura de Mondragón se compone de cuatro áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento (Ver Figura 3.1). Todas ellas funcionan de manera autónoma pero con una estrategia conjunta que es coordinada desde el Centro Corporativo.

Cuadro 3.1 Estructura organizacional de una cooperativa.



Fuente: Lara (2011a:59)

3.2 Antecedentes de sociedades cooperativas en México

Los casos destacables se ubican entre las cooperativas de producción y de ahorro y préstamo. Ejemplos como la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual y Grupo Cooperativo Cruz Azul, además, en las de ahorro se encuentra la Caja Mexicana.

Inostroza (1989), comenta que la forma básica de cooperación simple puede ser identificada mediante las actividades de las comunidades primitivas, en ellas, participaban personas mayores con base en la división del trabajo, definiendo

como actividades principales la recolección de alimentos, la defensa y la organización interna. En este sentido, Rojas (1948), señala que pueden ser identificados antecedentes de cooperación organizada, desde el "calpulli" (precortesiano), que era una organización sociopolítica del imperio azteca, el que llegó a jugar un papel importante como base de la estructura del poder y como recolectora de tributos en las comunidades indígenas. El calpulli respondía a una forma de organización básica, donde la población trabajaba en común y desarrollaba relaciones de cooperación y solidaridad. (Lara, 2011a:70).

La experiencia cooperativa más trascendente, remite a la historia de las cajas de ahorro, siendo los primeros datos conocidos, los de la época de la Colonia, cuando se ubican los primeros vestigios de organización cooperativa, en materia de ahorro y préstamo. Para Rojas (1984), el primer indicio son las cajas de comunidades indígenas, que fue un sistema de cajas de comunidades, aprobado por el rey de España a propuesta del virrey don Antonio de Mendoza, quien habiendo recorrido gran parte de América, tenía empeño en que se conservaran las formas especiales de gobierno de los indígenas, para bien de éstos, pues según decía, era una forma a la que estaban acostumbrados a convivir. (Lara, 2011a:70-71).

Como lo detalla Lara (2011a), después surgieron los "pósitos", que fueron organizaciones que se fundaron con fines de caridad, pues tenían por objeto socorrer a los indígenas; posteriormente, evolucionaron hasta convertirse en almacenes donde los agricultores depositaban sus cosechas para los tiempos de escasez y, después, se convirtieron en cajas de ahorro y refaccionarias, que

auxiliaban poderosamente a los labradores pobres y contribuían eficazmente a la producción agrícola y ganadera.

3.2.1 Cooperativa Trabajadores de Pascual

Fundada en 1940 por Rafael Víctor Jiménez Zamudio, bajo la denominación de Pascual, Sociedad Anónima. Inicialmente se dedicó a la producción de paletas y agua embotellada y posteriormente incorporó el producto refrescos Pascual. En 1950, la empresa contaba ya con cierta estabilidad, posicionando su producto más reciente, utilizando la frase publicitaria: "Fruta en su refresco". Al poco tiempo se lanzó el refresco Lulú y en 1955 se buscó posicionar un nuevo producto llamado "Mexicola", que estuvo cinco años en el mercado, pues fue objeto de fuerte presión por parte de las empresas multinacionales. (Lara, 2011a:73).

En la actualidad, la empresa Pascual proporciona empleos a casi 4,000 personas y exporta sus productos a Canadá, Estados Unidos y Centroamérica. Su éxito se basa en los valores de compromiso, cooperación, democratización, equidad, honestidad, igualdad, imparcialidad, lealtad, responsabilidad y humildad. (Lara, 2011a).

3.2.2 Cooperativa Cruz Azul

Otro ejemplo de cooperativa mexicana es Cruz Azul, que inicia sus operaciones en 1881; el inglés Henry Gibbon, con la finalidad de construir una fábrica de cal hidráulica, alquila fracción de la Hacienda Jasso. A los nueve años de operación, debido a la mala administración del negocio, Gibbon se ve obligado a aceptar como socio a Joseph Watson, iniciando la producción del cemento Portland. Los

esfuerzos realizados fueron inútiles, por lo que dicha sociedad quebró, pasando la empresa en 1906, a manos de Fernando Pimentel y Fagoaga, quien obtuvo un préstamo de la Compañía Bancaria y de Bienes Raíces, y del Banco Central. Al poco tiempo, la empresa pasó al control del banco, quedando como socio Fernando Pimentel. Para 1925, se construyó el Sindicato de Obreros Progresistas Cruz Azul; la empresa empezó a declinar debido al retiro del capital por parte de los accionistas. En 1931, la empresa pasó a ser propiedad de la cementera Tolteca, al mismo tiempo, se hacía lo posible por conservar las fuentes de empleo de los trabajadores liquidados, lo que llevó a que la Cruz Azul pasara a manos de los empleados. Durante el siguiente año, los empresarios de Tolteca intentaron recuperar la empresa sin mayor éxito, pues el gobernador del estado de Hidalgo, decretó su expropiación en beneficio de los trabajadores, para ser constituida como cooperativa. En 1934, se obtuvo el registro ante la Secretaría de Economía Nacional, como Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La cruz Azul, S.C.L.; integrada por 192 socios, la cooperativa inició en 1942 la construcción de dos plantas en Oaxaca, la primera, en el Istmo de Tehuantepec, y la segunda, en Lagunas, (Nuestras raíces, 2009), (citado en Lara 2011a:75,76).

En México se identifica el cooperativismo 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: las tierras de un barrio estaban lotificadas, cada lote pertenecía a una familia y la explotaba por su propia cuenta (González, 2007:65).

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. (González, 2007:65).

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, (las alhóndigas fueron los antecesores de Almacenes Nacionales y Conasupo[15]) (González, 2007:67).

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 beneficiar a la sociedad, fomentando las economías de las clases pobres (González, 2007:67).

3.3 Antecedentes de las organizaciones sociales cooperativas en Sinaloa

Ponce (2012), afirma que la problemática socioeconómica de los pescadores ribereños[16], que habitan los campos pesqueros de Sinaloa, tiene como eje

[15] Conasupo: Compañía Nacional de Subsistencia Populares. Empresa paraestatal que se dedicó a acciones relacionadas con el sistema de abasto y seguridad alimentaria, creada en 1962. En la actualidad se le conoce como Diconsa http://www.diconsa.gob.mx, tomado el día 15 de agosto de 2014.

[16]La mayoría de los pescadores ribereños, en años recientes han tenido la problemática de que los empresarios pesqueros privados, han dado en autodenominarse pescadores, teniendo eco en varios de los más influyentes medios de comunicación masiva y hasta en documentos oficiales, como los dos últimos informes de gobierno del estado de Sinaloa y en CONAPESCA, la principal instancia federal del sector pesquero (Ponce 2006).

conductor el concepto de *sector social* cuya pertinencia teórico–metodológica deriva del enfoque de la Economía Social. Por sector social pesquero, se denomina a los más de diez mil pescadores del estado que mantienen el derecho a la captura de camarón del área ribereña, amparados en concesiones otorgadas bajo la figura cooperativa. El sector privado, en cambio, está compuesto por los dueños de alrededor de 580 barcos camaroneros, quienes capturan el mismo recurso natural (que sustenta al sector social), mediante permisos individuales en el área definida como altamar en la reglamentación de la reformada ley pesquera de 1992.

> Los problemas de pobreza y marginación que hoy en día padecen la mayor parte de las poblaciones costeras del estado de Sinaloa, no pueden entenderse de manera sincrónica y al margen del proceso de reforma económica, implementado en México entre finales de 1982 y 1992. Durante diez años, las grandes transformaciones en materia de política pesquera estuvieron centradas en la pesquería del camarón, la cual había permanecido fuertemente regulada a favor del sector social pesquero, dando viabilidad y sustento a las cooperativas pesqueras, la organización económica y social que articuló la vida de las comunidades de pescadores por casi medio siglo (Ponce 2006).

La entrada en vigor de la Ley de Pesca de 1992, marcó la pauta de una política hacia el sector social pesquero, muy distinta a la que rigió durante las cuatro décadas previas al ajuste. La nueva ley y su reglamento (publicado el primer día de enero de 1993), socavaron la viabilidad económica y social de las

cooperativas de los pescadores al re-regular[17] la pesquería del camarón a favor del capital privado, el nuevo actor que tomó fuerza y protagonismo durante el proceso de transición económica y terminó desplazando al sector social de los beneficios de la pesquería más valiosa de México.

La producción camaronera en la actualidad, proviene de dos actividades claramente diferenciadas, la correspondiente al cultivo ó camaronicultura, dinámica y en franco crecimiento se ha convertido en ámbito prácticamente exclusivo del sector privado, y la proveniente de la captura ó "camarón silvestre", en evidente estancamiento y declinación, disputada además, por el sector privado y el social, con notoria ventaja del primero tal como lo muestra el cuadro 3.2.

[17] Al hablar de re-regular nos referimos específicamente a la captura de camarón, también llamada "camarón silvestre" para diferenciarla de la actividad de cultivo cuyo arranque hacia la segunda mitad de los años ochenta tuvo como antecedente la primera reforma de la Ley de Pesca en 1986, donde se introdujeron diversas figuras legales para permitir la participación del capital privado en la emergente actividad camaronícola, pero sin tocar aún el derecho exclusivo del sector social sobre el camarón silvestre (Ponce 2012).

Cuadro 3.2 Sinaloa: Producción de camarón, según tipo de explotación (altamar y acuacultura para la empresa privada, esteros y bahías para el sector social). (Toneladas. Peso vivo).

Año	Total	Altamar	(%)	Acuacultura	(%)	Esteros/bahías	(%)
2000	33 847	9 818	(29.0)	15 846	(46.8)	8 183	(24.1)
2001	36 481	11 220	(30.7)	19 100	(52.3)	6 161	(16.8)
2002	37 726	11 554	(30.6)	21 037	(55.7)	5 131	(13.6)
2003	37763	11 682	(30.9)	21 352	(56.5)	4 534	(12.0)
2004	34 179	11 877	(34.7)	17 301	(50.6)	5 001	(14.6)
2005	37 644	11 928	(31.7)	19 531	(51.9)	6 185	(16.4)
2006	53 140	19 044	(35.8)	26 055	(49.0)	8 041	(15.1)
2007	46 245	14 709	(31.8)	26 996	(58.3)	4 540	(9.8)
2008	59 351	15 797	(26.6)	35 925	(60.5)	7 629	(12.8)
2009*	44 785			26 473	(59.1)		

Fuente: Ponce (2012).

Sinaloa, es uno de los Estados del Noroeste que más contribuye a esta enorme riqueza pesquera. Concentra poco más del 24% nacional de la flota mayor, más del 18% de la industria pesquera de procesamiento; el 53% de las granjas productoras de camarón; el 13% de las cooperativas pesquera ribereñas y poco más del 15% de la población pesquera nacional. La pesca de Sinaloa, se desarrolla en sus 640 kilómetros del litoral, en 18 sistemas lagunares que ocupan 221,600 hectáreas de aguas continentales. Esta actividad económica genera más de 45 mil empleos directos en la entidad (Castañeda et al. 2012:6).

La política pública de mayor impacto para el cooperativismo fue la apertura de la pesca de camarón a la inversión privada, que generó una fuerte competencia

entre los inversionistas privados y las cooperativas. Otros cambios externos a la cooperativa, fueron el deterioro de los ecosistemas costeros, ocasionado por la proliferación de la agricultura y acuacultura en la zona costera. Ambas actividades descargan sus drenes en las lagunas costeras, ocasionando el azolvamiento y contaminación de las lagunas, y con ello, una reducción en la producción pesquera ribereña. A la par que se redujo el volumen de capturas, se permitió el incremento –estimado en un 100%- del esfuerzo pesquero ribereño, con la incorporación de numerosos pescadores libres (Castañeda, et al. 2012:7).

3.4 Tipos de organizaciones cooperativas

Según Ramírez, McCay, Johnson, Weisman, (2011) existe un acuerdo general mundial sobre la importancia cultural y económica de la pesca ribereña (Acheson 1981; Berkes et al. 2001; Firth 1966; McGoodwin 1990). Un 99 por ciento de los más de 51 millones de pescadores en el mundo, se dedican a ella. El 95 por ciento vive en países en vías de desarrollo. Incrementándose a 150 millones de personas cuando se consideran los empleos generados por la comercialización, construcción de embarcaciones y artes de pesca y provisión de carnada.

Alrededor de mil millones de personas, la mayoría en países en vías de desarrollo, obtienen su insumo protéico de productos pesqueros (World Resource Institute, WRI 2001, citado en Ramírez, et al. 2011:73)

Pero en México, el 90 por ciento de la flota se dedica a la pesca ribereña; en 2005, fue de un 97 por ciento de las embarcaciones (102 807) (Instituto Nacional

de Estadística, Geografía e Informática, INEGI 2006[18], citado en Ramírez, et al. 2011:73).

Según la Ley General de Sociedades Cooperativas (2013), promulgada en 1994, éstas se clasifican en:

I. De consumidores de bienes y/o servicios. Aquellas, cuyos miembros se asocien con el objetivo de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción. Podrán dedicarse a actividades de abastecimiento y distribución, así como a la prestación de servicios relacionados con la educación o la obtención de vivienda.

II. De productores de bienes y/o servicios. 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. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley.

III. De ahorro y préstamo. Las sociedades Cooperativas que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo se regirán por esta ley, así como por lo dispuesto por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, (DOF 13/08/09). Se entenderá como ahorro, la captación de recursos a través de depósitos de ahorro de dinero

[18] En México, la pesca ribereña se realiza en embarcaciones de hasta 10.5 metros de eslora con o sin motor fuera de borda (Diario Oficial de la Federación, DOF 2004). (La **eslora** es la dimensión de un barco tomada a su largo, desde la proa hasta la popa.)

de sus socios; y como préstamo, la colocación y entrega de los recursos captados entre sus mismo Socios. (DOF 13/08/09).

3.5 Marco jurídico de las sociedades cooperativas

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, norma toda conducta jurídica positivada entre los habitantes del territorio mexicano, estableciendo principalmente:

1.- Las garantías constitucionales, en donde el Estado, garantiza el reconocimiento y observancia a determinados derechos humanos. Recordemos que la constitución no otorga los derechos fundamentales, los cuales están dados por dominio de la persona sobre de sí misma, solo reconoce algunos de estos derechos y da seguridad en su cumplimiento de hacer, no hacer y respetar. Justicia, dar a cada uno lo suyo.

2.- Las formas de gobierno mediante las cuales la Nación acepta sujetarse y determinar su soberanía como unidad social. Republicana. Federación, Estado, Municipio.

3.- La forma de elección de nuestros gobernantes representación popular directa.

4.- La estructuración de la ley positiva y su formulación legítima y legal.

5.- La determinación de procesos de sanción para los gobernantes que violenten al pueblo de México y a la ley emanada de él. En el artículo 27 constitucional, el constituyente y el constituido, han creado las normas que los mexicanos supuestamente ordenamos para determinar la propiedad de las tierras y aguas del territorio mexicano, el cual de origen se manda que sea de la Nación o sea todos los mexicanos (colectividad), mismos que tienen el derecho de transmitir el

dominio de ellas, para entregar mediante diferentes títulos el dominio de los bienes a los particulares (justicia distributiva) para el bien común, el bien de todos y el desarrollo de la colectividad (Espejel, 2008:5-6).

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.

Régimen económico y fiscal de las sociedades cooperativas. Del capital. El capital de las 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 designen para incrementarlo, además de considerar lo establecido en el artículo 63 de esta Ley.

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 mencionados en el 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 (Ver Anexo 10).

El Proyecto de sustitución de motores es apoyado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación a través de la

Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca. Va dirigido a los productores del sector pesquero que se encuentre regularizado en el país. Embarcaciones de hasta 10.5 metros de eslora en aguas tanto en aguas costeras ribereñas como interiores, amparadas con permiso o concesión de pesca comercial vigente, (Conapesca 2012).

El proyecto permite contribuir al incremento de los bienes de capital estratégicos de la población pesquera, a través del apoyo subsidiario para la obtención de equipo moderno y ecológico, que contribuya al cuidado y preservación del medio ambiente, así como al ahorro de combustible.

Los objetivos son: reactivar al pescador ribereño como sujeto de crédito y generar un historial crediticio, contribuir a la modernización tecnológica del sector, disminuir el impacto al medio ambiente, favorecer al ordenamiento de la actividad pesquera ribereña.

El apoyo consiste en la adquisición de un motor fuera de borda nuevo, de cuatro tiempos y de hasta 115 HP de potencia, para sustituir el motor fuera de borda que se encuentre en uso y que esté especificado en el permiso o concesión de pesca vigente.

El monto del apoyo es del 40% del costo total del motor; además, los gobiernos municipales podrán participar con un subsidio de hasta el 30% del costo total del motor y complemento a cargo de los beneficiarios.

Existe cierto control y seguimiento del apoyo, mediante el Sistema en Red denominado "Sistema de Registro de Motores" (SIREMO).

3.6 Identidad cooperativa: doctrina y filosofía

Al cooperativismo se le ha considerado como la doctrina, filosofía, corriente o 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 forma más amplia, capaz de construir una sociedad diferente y de conquistar al mundo (corriente integral u ortodoxa) (González, 2007:65).

Rojas Coria afirma que 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 innegables. (González, 2007:65)

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. (González, 2007:65).

3.7 Ética y cooperativas

Para Ortiz y Pedroza (2006), el término gestión se ha adoptado del idioma francés para hacer referencia a "una forma más audaz y heterodoxa de administrar" (p.64). En contraste, en el idioma inglés puede identificarse el concepto management

para referirse a la gestión. Para Ospina (citado en Ortiz y Pedroza, 2006), su significado tiene que ver con una visión más agresiva, orientada a la acción y solución de los problemas de la administración dentro del marco de innovación. Por su parte, el Diccionario de la real Academia de la Lengua Española (2001), señala que la gestión se refiere a la acción de gestionar o administrar, por lo que gestionar es "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera". (Lara, 2011b:113,114).

Los valores sociales de grupo y de los valores que poseen los mismos individuos; la naturaleza o el tipo de organizaciones es un aspecto que juega un papel importante en la determinación de los valores organizacionales que son compartidos, lo que a su vez, tiene consecuencias mayores sobre el carácter ético de la toma de decisiones de una organización a otra (Lara, 2011b:87).

La primera obligación ética se refiere a la primacía que debe concederse al ser humano y a su bienestar. En efecto, ello emana directamente de los valores del movimiento cooperativo en donde los trabajadores de estas organizaciones junto con las mismas cooperativas, tienen la obligación de conferir mayor importancia a las personas que al aspecto monetario y financiero.

La segunda obligación ética, exige de los cooperativistas y cooperativas un compromiso de verdad, en pro de sus agremiados y de la colectividad.

La tercera y más grande obligación ética, es también heraldo de buenas nuevas, de sobrevivencia, de consolidación y de desarrollo para el movimiento cooperativo. Es sobre todo la obligación y la necesidad de contribuir concreta y activamente al desarrollo cooperativo y comunitario. (Lara, 2011b:88,89).

La ideología constituye el significado de un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, la cual comparten sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones. Las raíces de la ideología se consolidan por medio del establecimiento de tradiciones y se refuerzan cuando ingresan nuevos miembros que se identifican con la escala de valores. La cultura puede ser espontánea, ya que se manifiesta sin que la organización trate de recurrir conscientemente a la ideología para enmarcar las doctrinas que deben asimilar sus miembros (Mintzberg, 1998) (citado en Lara, 2011c:191).

Cuando en una organización todos comparten los mismos valores y normas, existe una cultura organizacional, que puede reconocerse como una cultura homogénea; pero si hay valores discordantes entre los miembros, entonces se producen subculturas. Desde esta perspectiva, los directivos instauran reglas para determinar lo que desde su visión es bueno o malo, para mantener la armonía y el orden, así la función de la cultura es dictar un comportamiento normativo de "lo que debe ser", aunado a los imperativos formales que los directivos instauran con el fin de optimizar los rendimientos (Jamil, 1998), (Citado en Lara, 2011c:192).

Después de conocer los antecedentes de las cooperativas y la descripción y características es importante hacer una conclusión sobre lo que se aprendió del tema, queda claro que las primeras organizaciones que decidieron convertise en cooperativas fue por la misma necesidad de estructurar el trabajo y además sobrevivir ante una situación económica y social presente en ese momento. Por otro lado el que exista una Ley que establece los lineamientos para que los que se asocian en cooperativas cumplan con las exigencias de esa forma de

organización, queda claro que esto permitrá el mejoramiento y desarrollo de las personas que se benefician con esta perspectiva administrativa.

Capítulo IV. Decisiones de la metodología de investigación

En esta etapa de indagación, es importante conocer y entender el por qué, los seres humanos se han hecho preguntas acerca de los temas que tienen que ver con él. En este apartado se trata de precisar desde varias perspectivas el proceso de la investigación, que ha ayudado a razonar de manera más clara el conocimiento.

Teóricamente, se concebirán las propuestas de los contemplativos que plantean modelos para explicar el camino a seguir en este mundo tan emocionante como es la investigación científica.

Se analiza el alcance del trabajo para explicar de manera metodológica la estructura que sigue, exponiendo los tipos de estudios que señalan, así como la forma en cómo se presentan para elegir el más adecuado.

De igual forma se desarrolla el enfoque que se utiliza en esta ocasión, que es de tipo cualitativo y las herramientas como el cuestionario, la entrevista y la observación para enriquecer más los resultados, además, se utiliza el estudio de caso, como estrategia metodológica, que se detalla posteriormente.

Y por último, se delimita la investigación de campo, advirtiendo de qué forma se extraen los datos de los actores que se indagaron, para interpretarlos, dar recomendaciones y resultados de la investigación.

4.1 Investigación científica

La investigación científica es un proceso por medio del cual se identifican los problemas que han de estudiarse, se recaba información de las diferentes fuentes

que aportan conocimientos, se extraen los datos de los sujetos a investigar, y una vez que se cuenta con ellos, esos datos se analizan, explican o describen para obtener resultados con los cuales se toman decisiones, y por último se concluye y se dan recomendaciones y sugerencias. Es una actividad humana que permite llegar a adquirir o proponer nuevos conocimientos que con antelación no se habían obtenido.

Bernal (2010), señala que el método de investigación en ciencias sociales, al igual que el concepto mismo de ciencia, es otro tema polémico en el ámbito del conocimiento científico (p. 58).

Esta afirmación, Bernal (2010) la justifica exponiendo lo siguiente: según Cerda (2000), uno de los problemas más agudos y complejos que debe enfrentar en la actualidad cualquier individuo que quiera investigar es, sin lugar a dudas, la gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos que existen como opciones, los cuales, a la vez, forman parte de un número ilimitado de paradigmas, posturas epistemológicas y escuelas filosóficas, cuyo volumen y diversidad desconciertan (p. 58).

No obstante la consideración anterior, prosigue Bernal (2010), y siguiendo a Bonilla y Rodríguez, el método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarios, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. (Bunge, 1979).

Por otro lado, el método tiene que ver con la metodología que, de acuerdo con Cerda, se examina desde dos perspectivas: a) como parte de la lógica que se ocupa del estudio de los métodos que, en palabras de Kaplan, es "el estudio de los métodos de investigación y no los métodos en sí"; b) la metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación, es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos, indispensables en la realización de un estudio (Bernal, 2010:59).

Para Tamayo (2011:39), la investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar conocimiento. Sin embargo Hernández, et al. (2010b:4), explica que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

En este escenario, Tamayo (2011), considera a la investigación "como el proceso más formal, sistemático e intensivo de llevar a cabo el método científico del análisis". Comprende una estructura de investigación más sistemática, que desemboca generalmente en una especie de reseña formal de los procedimientos y en un informe de los resultados o conclusiones. Mientras que es posible emplear el espíritu científico sin investigación, sería imposible emprender una investigación a fondo sin emplear espíritu y método científico. (p.40).

La investigación científica, como base fundamental de las ciencias, parte de la realidad, investiga esa realidad, la analiza, formula hipótesis y fundamenta nuevas teorías, o con muy poco conocimiento de ella. El conocimiento de la realidad es la

mayor garantía para cualquier proceso investigativo. Si durante el desarrollo de este proceso el investigador no se sirve de un diseño previo, de una estructura básica, su trabajo puede resultar infructuoso (Tamayo, 2011:41).

Analizando los conceptos anteriormente expuestos, la investigación surge de un hecho real, no se inventa, ni se crea, existe, y lo que se hace es identificar el por qué de ese hecho, considerando que a lo largo del tiempo ha habido personalidades que han estructurado un método, que sirve para llevar a cabo el proceso de investigación, y sin el cual no se lleva a cabo el trabajo.

4.1.1 Características de la investigación

La investigación recoge conocimientos o datos de fuentes primarias, y los sistematiza para el logro de nuevos conocimientos. No es investigación confirmar o recopilar lo que ya es conocido, o ha sido escrito o investigado por otros. La característica fundamental de la investigación, es el descubrimiento de principios generales.

El investigador parte de resultados anteriores, planteamientos, proposiciones o respuestas en torno al problema que le ocupa.

Para ello debe:

1. Planear cuidadosamente una metodología.
2. Recoger, registrar y analizar los datos obtenidos.
3. De no existir estos instrumentos, debe crearlos.

La investigación debe ser objetiva, es decir, elimina en el investigador preferencias y sentimientos personales, y se resiste a buscar únicamente aquellos datos que le confirmen su hipótesis; de ahí, que emplea todas las pruebas

posibles para el control crítico de los datos recogidos y los procedimientos empleados (Tamayo, 2011:42).

Por otro lado, la investigación es la acción de indagar a partir de un indicio para descubrir algo. Así, conocer "es la actividad por medio de la cual adquirimos la certeza de que hay una realidad, de que el mundo circundante existe y está dotado de ciertas características que no ponemos en duda" (Ladrón de Guevara, 1978:16), de tal manera que el hombre, a través de la investigación, adquiere conocimiento (Rodríguez, 2010:20).

El conocimiento científico construye explicaciones acerca de la realidad por medio de procedimientos o métodos basados en la lógica, que le permiten establecer leyes generales y explicaciones particulares de su objeto. Así, "la investigación científica es la búsqueda orientada, mediante un método válido y fiable, para adquirir nuevos conocimientos acerca de las leyes que rigen la naturaleza" (Méndez, 1999, p.5), se concibe como un conjunto de procesos sistematizados y empíricos que se aplican al estudio de los fenómenos, además, es dinámica, cambiante, evolutiva, y se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Que sea sistematizada, implica que hay una cualidad; que sea empírica, denota que se recolectan y analizan datos; que sea crítica, quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. (Rodríguez, 2010:20-21).

4.1.2 Epistemología o filosofía de las ciencias

La teoría y la aplicación de la ciencia nos plantean la necesidad de la epistemología para una mejor interpretación de la realidad y una integración de las distintas disciplinas científicas (Tamayo, 2011:25).

Según Tamayo (2011), epistemología significa ciencia o teoría de la ciencia; según Aristóteles, es ciencia, y tiene por objeto conocer las cosas en su esencia y en sus causas; viene de la palabra griega *episteme.* (p. 25).

Para Piaget (1970), la lógica, la metodología y la teoría del conocimiento, o epistemología constituyen tres ramas importantes del saber científico (Bernal, 2010:24).

> Continuando con ese orden de ideas; la lógica es el estudio de las condiciones formales de la verdad en las ciencias; la metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación, que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico, y las etapas en que se divide ese proceso desde el punto de vista de su producción y las condiciones en las cuáles debe hacerse. La metodología hace referencia, entonces, a la teoría de los métodos empleados en la investigación científica y a las técnicas conexas con estos métodos. En este sentido, Ladrón de Guevara (1997) afirma: "Es tarea de la metodología sintetizar y organizar los avances logrados por la investigación en las diferentes disciplinas científicas, enriqueciendo con la práctica la metodología general de la investigación científica" (Bernal, 2010:24).

Para Bernal (2010:24-25), de acuerdo con Byron, Browne y Porter (1986), la epistemología "es la teoría filosófica que trata de explicar la naturaleza, las variedades, los orígenes, los objetos y los límites del conocimiento científico" o,

como afirma Lenk (1988), "es una disciplina filosófica básica que investiga los métodos de conceptos científicos y, a su vez, intenta fundamentarlos y evaluarlos". Cerda (1998), comparte estas definiciones al considerar la epistemología como "aquella filosofía o teoría de la ciencia que estudia críticamente los principios, las hipótesis y los resultados de las diversas ciencias, con el propósito de determinar su origen y estructura, su valor y alcance objetivo".

Por otra parte, se suelen utilizar los términos epistemología, gnoseología, teoría del conocimiento y filosofía de la ciencia, como sinónimos. Sin embargo, de acuerdo con Reyes (1988), el término más cercano a epistemología, es filosofía de la ciencia, debido a que la palabra griega "episteme", se refiere, no a cualquier forma de conocimiento, sino, aproximadamente a lo que hoy se entiende por ciencia. De acuerdo con Bunge (1980), la epistemología "es la reflexión crítica sobre la investigación científica y su producto, el conocimiento, en otras palabras, es la ciencia de la ciencia" (Bernal 2010:25).

El enfoque actual de la epistemología, la sitúa como la teoría del conocimiento científico, y se caracteriza por su método, el cual, nos lleva a plantearnos problemas científicos y de investigación, a formular hipótesis y mecanismos para su verificación, razón por la cual, podemos decir que la epistemología de la ciencia es el método científico (Tamayo, 2011:25-26).

4.2 Alcance de la investigación

En este apartado se abordan los tipos de estudios que existen en la investigación: estudios exploratorios, descriptivos, explicativos y correlacionales, y así considerar el que mejor se adapte a los objetivos que se pretenden en la investigación.

4.2.1 Estudios exploratorios

Su propósito es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología, depurar estrategias, etcétera, para formular con mayor exactitud el esquema de investigación definitivo (Rojas 2011:41).

4.2.2 Estudios descriptivos

Su objetivo central, es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis (Rojas 2011:42).

El trabajo de investigación que se está llevando a cabo, es un estudio de tipo descriptivo y explicativo; pues se busca fundamentalmente, denotar con precisión las características culturales que poseen los pescadores ribereños en su comunicación; agrupados en una cooperativa, con la finalidad de hacer juicios de valor que permitan señalar y entender las hipótesis planteadas durante la investigación.

4.2.3 Estudios correlacionales

Los estudios correlacionales, pretenden responder a preguntas de investigación, como éstas, ¿conforme transcurre una terapia orientada hacia el paciente, aumenta su autoestima?, ¿a mayor variedad y autonomía en el trabajo, corresponde mayor motivación intrínseca respecto a las tareas laborales?, ¿existe

diferencia entre el rendimiento que otorgan las acciones de empresas de alta tecnología computacional, y el rendimiento de las acciones de estos giros de menor grado tecnológico, en la Bolsa de Valores de Argentina?, ¿los campesinos que adoptan más rápidamente una innovación, poseen mayor educación que los campesinos que la adoptan después?, ¿la lejanía física entre las parejas de novios, tiene una relación negativa con la satisfacción en la relación? (Hernández, et al. 2007b:62-63).

4.2.4 Estudios explicativos

Para Rojas (2011), su fin primordial es determinar las causas esenciales de los fenómenos y establecer predicciones en términos de tendencias, sobre los procesos sociales (p. 42). Además, los estudios orientados a la comprobación de hipótesis causales, pueden definirse en el nivel explicativo y su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento, razón por la cual, el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su elaboración (Méndez, 2012:232).

El estudio explicativo se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos variables (variables dependientes). Por ello, se hace importante el establecimiento de variables, en las cuales exista un grado de complejidad cuya ocurrencia y resultados determinen explicaciones que contribuyan al conocimiento científico (Méndez, 2012:233).

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están *dirigidos a*

encontrar las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández, et al. 2007b:66).

4.3 Enfoque de la investigación

Rojas (2011), menciona que los tipos de investigación como la histórica, descriptiva, experimental, y, su relación con el tiempo, son el punto de partida para el análisis y comprensión de los enfoques investigativos y las denominaciones de investigación cuantitativa e investigación cualitativa (p. 45).

Además, expresa que siempre se ha tenido la idea que la diferencia entre lo cuantitativo y lo cualitativo es el manejo numérico y estadístico de los datos, pero en realidad no es así. Las diferencias no son de corte numérico, radican más en la estructura epistemológica y en el manejo metodológico de los objetos de estudio. La perspectiva para la explicación de la realidad es diferente (Rojas, 2011:45).

4.3.1 Enfoque cualitativo

Es lo cualitativo de orden explicativo, sin proceder a comprobaciones muy rígidas de la realidad objeto de estudio; permite de forma rápida llegar a situaciones y contextos sociales, como grupos y comunidades, pues su diseño flexibles enfrenta de forma ágil a las poblaciones objeto de estudio, en donde lo subjetivo e interioridad de los autores y protagonistas se asume como fuente de conocimiento.

Por su estructura metodológica y su fundamentación epistemológica, puede ser de orden explicativo, por lo cual, tiende a la elaboración de técnicas para recoger los datos utilizando información cualitativa, descriptiva y no cuantificada (Rojas, 2011:47).

De acuerdo con Rojas (2010), es una forma de enfrentar el mundo interior de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen en sus grupos, comunidades, escuelas, salones de clase y con otros actores sociales. Se caracteriza por utilizar un diseño flexible para enfrentar las realidades y poblaciones de objeto de estudio, en cualquiera de sus alternativas. Enfrenta realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento. Trata de analizarlos desde su mundo interior, estudiarlos en una dimensión interna y subjetiva de su realidad social y la asume como fuente de conocimiento.

Este enfoque asume la realidad social desde la lógica de sus protagonistas, desde su subjetividad y estructuras particulares, haciendo énfasis en la valoración de los objetivos, de sus vivencias y su relación entre los diversos sujetos, objetos de la investigación (Rojas, 2011:47).

Para Bernal (2010) de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (p.60).

Según Hernández et al. (2010a), este enfoque también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el

análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para redefinirlas y responderlas. La acción obligatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien "circular" y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular. (p. 7).

4.3.2 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo, para Bernal (2010); se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método, tiende a generalizar y normalizar resultados. (p. 60). Esos resultados, tendrán validez si son verificables o no, por lo cual, quiere decir que deben ser observados y constatados de alguna forma (Tamayo, 2011:46-47).

En el enfoque cuantitativo, la realidad objeto de estudio es independiente de los estados subjetivos de las personas y del investigador, se verifican las relaciones objeto de estudio confrontándolas con la realidad. Su estructura metodológica busca medir los conceptos enunciados en las variables que sustentan las teorías que orientan el proceso de investigación, por lo cual, los datos deben ser representativos, válidos y confiables (Tamayo, 2011:47).

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar o eludir" pasos[19], el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas, se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, (con frecuencia utilizando métodos estadísticos) (Hernández, et al. 2010a:4).

Cuadro 4.1 Características de los enfoques de investigación.

CARACTERÍSTICAS DE ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN	
ENFOQUE CUALITATIVO	ENFOQUE CUANTITATIVO
1.- El investigador e investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo. 2.- Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en ese proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada *teoría fundamentada* (Esterberg, 2002), con la cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las *investigaciones cualitativas* se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo	1. El investigador o investigadora *plantea un problema de estudio delimitado y concreto*. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. 2. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (*la revisión de la literatura*) y construye un *marco teórico* (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias *hipótesis* (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las

[19] Por ejemplo, no podemos definir y seleccionar la muestra, si aún no hemos establecido las hipótesis; tampoco es posible recolectar o analizar datos si previamente no hemos desarrollado el diseño de o definido la muestra (Hernández et al, 2010a:4).

general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones, del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.	sustenta. Si no es así, se descartan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
3.- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.	3. Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas creencias) se generan antes de recolectar y analizar los datos.
4.- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales (Todd, 2005). Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (1980, 1990) define los datos cualitativos[20] como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.	4. *La recolección de los datos* se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende *medir*, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse en el "mundo real" (Hernández, *et a.* 2010, p. 5).
5.- Por lo expresado en los párrafos anteriores, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.	5.- Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades) y se deben *analizar* a través de *métodos estadísticos*.
6.- El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social	6. En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas o "rivales" a la propuesta del estudio (hipótesis), sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación y/o las pruebas de causa-efecto. 7. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell, 2005). 8. La investigación cuantitativa debe ser lo más "objetiva" posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador. Éste debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y

[20] Datos cualitativos. Descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

previamente definido. A menudo se llama *holístico*, porque se aprecia de considerar el "todo"[21] sin reducirlo al estudio de sus partes.

7.- El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003).

8.- La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

9.- Postula que la "realidad" se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo convergen varias "realidades", por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos (Hernández, et al. 2010, p. 9).

10.- Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.

11.- Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, regularmente no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.

12.- El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo "visible", lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es *naturalista* (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e *interpretativo* (porque intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los que tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Unrau, Grinnell y Williams, 2005).

9. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos.

10. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

11. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen).

12. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación del conocimiento.

13. Esta aproximación utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

14. La investigación cuantitativa pretende identificar leyes universales y causales (Bergman, 2008).

15. La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo. Esto nos conduce a una explicación sobre cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación.

[21] Aquí el "todo" es el fenómeno de interés. Por ejemplo, en su libro Police Work, Peter Manning (1997) se sumerge por semanas en el estudio y análisis de trabajo policiaco. Le interesa comprender las relaciones y lealtades que surgen entre personas que se dedican a esta profesión. Lo logra sin "medición" de actitudes, tan sólo, captando el fenómeno de la vida en la policía.

significados que las personas les otorguen).	

Fuente: Elaboración propia RCPF (2013) con datos de Hernández et al. (2010a)

Cabe destacar la importancia de conocer cada uno de los enfoques, para poder determinar cuál de ellos dará respuesta a lo que se está investigando, de tal manera, que es el cualitativo el que servirá para dilucidar las preguntas de investigación que se han propuesto, sin embargo, se trata de definir, para fines de aclaración, la mezcla de los dos enfoques, denominado, "enfoque mixto", que a continuación se describe.

4.3.3 Enfoque mixto

En el enfoque mixto, el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre políticas a seguir, según las personas que intervengan, etc., además, esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto, se integran ambas concepciones y se combinan los procesos, para llegar a resultados de forma superior. (Cortés e Iglesias, 2004:11).

La definición de método mixto, emerge de los años que incorpora varios elementos del método, el proceso de la investigación, filosofía y diseño de la investigación. Una definición del método viene de escritos en la evaluación de

Greene, Caracelli, y Graham (1989), empleando la mezcla de métodos y separación de filosofía, (paradigmas), (Creswell y Plano, 2011:2).

4.4 Estrategia de investigación

Para Rodríguez (2010), el término estrategia de investigación, en esta obra, es empleado para señalar los tipos de investigación que existen en el campo de metodología cualitativa. Así, en esta parte, se informa sobre la estrategia de investigación utilizada.

Suponiendo que es el estudio de caso, deberá contener los siguientes aspectos teóricos: definición, tipo de estudio, criterios para su empleo, elementos que lo conforman, ventajas y desventajas, elementos y validez, entre otras cosas.

El término estudio de *caso,* tiene su origen en la investigación médica y psicológica, donde se utiliza para denominar y explicar el análisis minucioso de un proceso individual que conlleva la dinámica y la patología de una enfermedad (Rodríguez, 2010:73).

Como lo menciona Rodríguez (2010:74), en el campo de las organizaciones, algunos precursores del estudio de caso más relevantes son Mayo (1972), con el "Experimento de la Hawthorne", realizado en la década de los veinte; el estudio comparativo de Woodward (1965), al final de la década de los cincuenta, y el "Análisis de organizaciones" realizado por Grupo Aston, encabezado por Pugh (1969), entre otros.

Por su lado en México, en las últimas décadas, en el campo de los estudios organizaciones y de la administración, el estudio de caso se ha intensificado como herramienta de investigación logrando avances significativos. En escuelas de la

administración y negocios, se ha venido utilizando para fortalecer las actividades de docencia y por otra parte, su uso en la investigación se ha incrementado a partir de los últimos veinte años, mejorando los índices de eficiencia terminal en programas de posgrado con mayor formación de investigadores en este campo de conocimiento (Rodríguez, 2010:75).

4.4.1 Estudio caso

Para Rodríguez (2010), el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar.

Con base en lo expuesto, se considera que el estudio de caso no es una técnica determinada, sino una *forma de organizar datos sociales*, sin perder el carácter unitario del objeto que se está estudiando, un enfoque que ve cualquier unidad social como un todo. Bajo esta perspectiva, el estudio de caso[22], es una *estrategia de investigación cualitativa*, donde la unidad seleccionada puede ser una persona, organización, programa de enseñanza, un acontecimiento, etcétera. En educación, puede ser un alumno, profesor, aula, claustro, programación, colegio. Y pueden utilizarse todas las formas de recolección de datos, como la entrevista, observación, cuestionarios, documentos, informes de casos hechas por otras personas, fotografía, videocintas, ponencias, etcétera. (p. 79).

[22] El estudio de caso como forma de investigación se define por su interés en casos particulares y no por los métodos de investigación usados (Rodríguez, 2010).

4.4.1.1 Criterios para la utilización de estudio de caso

Stake (1995), establece como primer criterio para la utilización del estudio de caso, obtener el mayor beneficio de aquello que aprendemos. Si es posible, debemos escoger casos que sean fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean siempre accesibles, quizá aquellos en los que se pueda identificar un posible informador y que cuenten con actores, (las personas estudiadas) (Rodríguez, 2010:79).

Por su parte, Merriam (1988) citado en Rodríguez (2010), sostiene que para aplicar una metodología de estudio de caso, es importante que el foco de la investigación sea un sistema integrado, como una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Desde esta perspectiva, propone cuatro razones para utilizar una investigación de estudio de caso:

- De acuerdo con el tipo de interrogante que la investigación se plantea responder. Merriam coincide con Yin, en que los interrogantes "por qué" y "cómo" son especialmente apropiados para este tipo de estudios.
- Dependiendo del grado de control que el investigador tiene sobre el fenómeno investigado. Cuanto menos control se tenga, más adecuado será aplicarlo.
- Por el tipo de resultados que se requiere obtener en la investigación. Si se busca una comprensión global, descriptiva e interpretativa de un fenómeno contemporáneo.
- En cambio, será una estrategia equivocada, si el producto final de la investigación se tiene que presentar en forma de explicaciones de causa-

efecto, mostrando las relaciones entre variables cuantificadas. El fenómeno investigado forma un sistema integrado. Será más fácil aplicar una metodología de estudio de caso, cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto sean claramente determinables (p.80).

4.4.1.2 Tipos de estudio de caso

Yin (1994), citado por Rodríguez (2010:81), distingue tres tipos de caso, en función de sus objetivos:

a) Explicativos: tienen el objetivo de establecer relaciones de causa y efecto.
b) Descriptivos: centrados en relatar las características definitorias del caso investigado.
c) Exploratorios: se producen en áreas del conocimiento con pocos conocimientos científicos, en los cuales no se dispone de una teoría consolidada dónde apoyar el diseño de la investigación.

4.4.1.3 Ventajas y limitaciones del estudio de caso

Según Rodríguez (2010), para Marcelo y Parrilla (1994), establecen que el estudio de caso:

a) Conecta directamente con la realidad, relacionando la teoría con la práctica.
b) Reconocen la complejidad del caso, vinculándolo con su contexto.
c) Permiten construir una base de datos múltiples, propósitos más allá de la búsqueda en sí.
d) Conducen a la acción, porque las ideas que generan pueden ser utilizadas de manera inmediata por las personas que formen parte del caso.

e) Producen resultados que son accesible a muchas audiencias.

f) Ofrecen comprensión de fenómenos humanos complejos, en su contexto real y de forma holística, donde hay implicadas muchas variables que no se pueden estudiar de forma independiente (p.85).

En el siguiente cuadro se muestran agrupadas las ventajas y limitaciones del estudio de caso, para mayor comprensión de tal estrategia metodológica.

Cuadro 4.2 Ventajas y desventajas del estudio de caso.

VENTAJAS	LIMITACIONES
1. Permite investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto real. 2. Permite la comprensión de fenómenos administrativos, organizacionales y sociales complejos, en su contexto real y de forma holística, donde hay implicadas muchas variables que no se pueden estudiar de forma independiente. 3. Es pertinente utilizar mecanismo de triangulación para la validez del estudio. 4. La construcción de hipótesis provisionales es de gran ayuda para el desarrollo de las actividades de la indagación. 5. Conecta directamente al investigador con la realidad investigada relacionando la teoría con la práctica. 6. El investigador alcanza un conocimiento profundo de la realidad estudiada. 7. Permite la integración de métodos de indagación cuantitativa y cualitativa. 8. Permite con mayor probabilidad el desarrollo de nuevas teorías y la generación de nuevos conocimientos.	1. Las fronteras entre el fenómeno y su contenido no están claramente establecidas. 2. Se debe construir y partir de una teoría que guíe el diseño de la investigación. 3. Se deben construir hipótesis o proposiciones provisionales. 4. Se han de integrar múltiples fuentes de datos utilizando varias técnicas para la recopilación de información. 5. Es pertinente utilizar mecanismos de triangulación para la validez del estudio. 6. Se tienen que superar las limitaciones de una metodología de búsqueda aún no desarrollada del todo.

Fuente: Rodríguez (2010:86-87)

4.4.1.4 La validez y el estudio de caso

Cuando el investigador ha decidido utilizar el estudio de caso, uno de los principales problemas con los que se enfrenta es el de la validez y confiabilidad.

En la elaboración del diseño de investigación, uno de los aspectos que debe cuidarse, es el relacionado con la validez, buscando con esta medida que el proyecto tenga la calidad necesaria. Sin embargo, el concepto de validez puede ser entendido de múltiples formas, por ello, se presentan algunas definiciones de diversos autores que proporcionan una idea de lo complejo de este concepto (Rodríguez 2010:87).

El término de *validez*[23], se entiende como la exactitud en la medición, es decir, el grado en que un instrumento mide lo que se supone debe medir.

Para Rodríguez (2010), en el campo de la investigación, el término validez se refiere a la efectividad, importancia, valor, valedero, vigencia, legalidad y autenticidad de un estudio realizado. La *confiabilidad* es la consistencia de la medición, el grado en que un instrumento valora de la misma forma cada vez que es empleado en iguales condiciones, con los mismos sujetos (p.88).

Yin (1994), citado por Rodríguez (2010), asegura, en relación a la validez, que un diseño de investigación supone que representa un conjunto de estados lógicos donde se puede juzgar la calidad de un diseño dado, de acuerdo a ciertas pruebas

[23] La validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes. La validez se va desarrollando a lo largo de todo el estudio, en cada una de sus etapas. Un caso tendrá resultados válidos si todos los procesos se monitorean adecuadamente, desde el diseño del caso y el desarrollo del trabajo de campo hasta la preparación del informe y la difusión de sus resultados. (Rodríguez 2010:88)

lógicas. En el siguiente cuadro se sintetizan las medidas para vigilar la validez del estudio de caso.

Cuadro 4.3 Construcción de validez en el estudio de caso.

Pruebas Tesis	Táctica para estudio de caso	Fase de investigación en la cual ocurre la táctica
Validez de la construcción	• Uso de rutas múltiples de evidencia • Establecimiento de cadena de evidencia • Tener fuentes de información claves del reporte del estudio de caso	Recolección de datos Recolección de datos Recolección de datos
Validez interna	• Hacer patrones de diseño • Construir explicaciones • Análisis de series de tiempos	Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos
Validez externa	• Usar copias lógicas en estudios de casos múltiples	Diseño de investigación
Confiabilidad	• Usar protocolo de estudios de caso • Desarrollar base de datos para estudios de caso	Diseño de investigación Recolección de los datos

Fuente: Yin (1994), citado en Rodríguez (2010:89-90)

En relación a la validez interna y externa, Arellano (1998), citado en Rodríguez 2010, p. 90, plantea lo siguientes:

a) Validez interna. Que las ideas, categorías y relaciones sean útiles y manejadas por diferentes autores.

b) Validez externa. Los estudios de caso no pueden definir leyes generales y no pueden ser utilizados para obtener patrones generales, sin embargo, los resultados y la interpretación pueden ser suficientes para generar ideas y opciones para diferentes escenarios.

Confiabilidad. Los estudios de caso no pueden ser repetidos, porque se analizan fenómenos complejos en el tiempo, con escenarios sociales que están cambiando constantemente. En este sentido, los estudios de caso no son experimentos (p.14).

Con respecto a la validez de esta investigación, se ha llevado a cabo el proceso de investigación de la metodología cualitativa a través del estudio de caso, tomando en cuenta las características expuestas en Rodríguez (2010).

Por su parte, en la recopilación de datos se llevó a cabo una prueba piloto, para validar las preguntas del cuestionario y así poder dar énfasis a los datos que sirven para identificar y dar respuesta a las variables que tienen que ver con la comunicación y la cultura de las cooperativas pesqueras.

4.5 Investigación de campo

La investigación de campo se remite a la obtención de los datos que se recaban de los informantes, buscando la mejor herramienta para conseguir datos empíricos y de primera mano.

4.5.1 Diseño de la investigación

La definición de un diseño de investigación está determinada por el tipo de investigación que va a realizarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. Se habla de diseños cuando está haciéndose referencia a la investigación experimental, que consiste en demostrar que la modificación de una variable (independiente), ocasiona un cambio predecible en otra, (variable dependiente) (Bernal 2010:145). (Ver Anexo 4).

4.5.2 Población y selección de la muestra

"El volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo, deben estar plenamente justificados por los objetivos y las

hipótesis de la investigación, o de lo contrario, se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema" (Rojas, 2011:197).

Para Rojas (2011), "Cada una de las técnicas (encuesta, entrevista estructurada, observación, historias de vida, etcétera), tiene sus propias limitaciones. En ciertos casos la encuesta (cuestionarios o cédulas de entrevista), será la técnica idónea para explorar determinados aspectos de la población; en otros, se requerirá básicamente la observación, o, realizar entrevistas a informantes clave y entonces, la encuesta servirá de apoyo".

A excepción de los censos, las investigaciones sociales se llevan a cabo en un reducido número de casos, denominado "muestra", para conocer el comportamiento de las distintas variables objeto de estudio, a nivel de toda la población. Resultan obvias las ventajas que representa investigar sólo una porción de los elementos, sin que ello signifique que los resultados carezcan de validez. (Rojas, 2011:285-287).

La teoría de muestreo sostiene que se puede trabajar con base en muestras, para tener un conocimiento de las medidas de población. Mediante las técnicas y procedimientos descritos en las secciones siguientes, se determinan los elementos que se incluirán en la muestra. Ésta se puede definir como una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en la población respectiva. Sus medidas reciben el nombre de "estadísticos". (Rojas, 2011:285-287).

El concepto de población, se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis, y sus valores son conocidos como parámetros. (Rojas, 2011:285-287).

Contrariamente a lo que mucha gente piensa, el diseñar una muestra no implica únicamente calcular el número de casos e indicar quiénes serán encuestados. Representa, también, prever los problemas para el levantamiento de la encuesta, tales como: el lugar donde se entrevistarán, la estrategia para sustituir a los individuos que se nieguen a contestar o no se localicen, y las rutas que deben seguirse para la aplicación de los cuestionarios o cédulas de entrevista (anexando mapas de las zonas y otras indicaciones). Incluye, además, la presentación de dos o más alternativas de muestra, especificando las ventajas y limitaciones de cada una de ellas (Rojas, 2011:285).

La población es una indagación es determinante para saber quiénes son las personas con las cuales estamos trabajando para poder determinar en el momento si se va a investigar a todos los individuos o tendremos que seleccionar una muestra en particular. Por ello aquí se hablará de la población.

De acuerdo con Francica (1988), población es "el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo" (Bernal 2010:160). Según Jany (1994), población es "la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia"; o bien unidad de análisis (Bernal 2010:160).

Para Bernal (2010) la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la

cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (p. 161).

4.5.3. Limitaciones del estudio

Una vez justificada la investigación, es necesario plantear las limitaciones dentro de las cuales se realizará, (no todos los estudios tienen las mismas limitaciones, pues cada investigación es particular), (Bernal 2010:107).

Para Bernal (2010), las limitaciones en un proyecto de investigación pueden referirse a:

> Limitaciones de tiempo. Es necesario determinar cuál será el período, sea retrospectivo o prospectivo, dentro del cual, se realizará el estudio del hecho, la situación, el fenómeno o población investigados. Por ejemplo, si el interés es estudiar el comportamiento de un sector económico, o los indicadores económicos de un país, es indispensable definir durante qué período (años, meses), se realizará tal análisis.
>
> Limitaciones de espacio o territorio. Son aquellas demarcaciones del espacio geográfico dentro del cual tendrá lugar una investigación. Las investigaciones pueden limitarse a una zona de una ciudad, a una ciudad, una región, un país, un continente, etcétera.
>
> Limitaciones de recursos. Mencionan disponibilidad de recursos financieros para la realización del proyecto de investigación (p. 107).

Esta investigación se realizó en un período de tres años, y, el área geográfica se determinó por el lugar en el que se encuentra la cooperativa pesquera "Lucenilla" en la Bahía de Altata, en Navolato, Sinaloa.

4.5.4 Técnicas e instrumentos para recolectar los datos

En el proceso de la investigación, es fundamental tener claro de dónde se va a obtener la información, pues de ello dependerá la validez y confianza que se le tenga a nuestro estudio, por lo que la información que se obtenga debe ser confiable (deben ser precisos y adecuados), se debe tener mucho cuidado al momento de recopilarla para no caer en la falsedad. A la parte de la recolección de la investigación, Bernal (2010) y otros autores consultados, le denominan "trabajo de campo". (Ver Anexo 5).

Estos datos o información que va a recolectarse, son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación (Bernal, 2010:191).

En el caso de esta investigación, se aplicará un cuestionario al total de los asociados de la cooperativa pesquera "Lucenilla", que de acuerdo con Bernal (2010), cuando se aplican cuestionarios al total de la población se le denomina Censo. Esto se hace con la finalidad de tener una base de datos con la cual, la cooperativa no cuenta, por no considerarla importante, pues como todos los pescadores se conocen en la comunidad, no se ha considerado esa posibilidad de obtener los datos.

Bernal (2010), menciona que existen fuentes de recolección de información. Quien de acuerdo con Cerda (1998), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias. (p. 191).

> Fuentes primarias. Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como

información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera (Bernal 2010:191). Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación inmediata con la situación objeto de estudio, (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista específicamente a los gerentes, y cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero) (Bernal 2010:192).

Fuentes secundarias. Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo lo referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información, son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal, 2010:192).

Para ello, Bernal (2010), propone las siguientes técnicas de recolección de información. En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas (p. 192).

Según Muños Giraldo et al. (2001) citado en Bernal (2010), la investigación cuantitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información:

- Encuestas.

- Entrevistas.
- Observación sistemática.
- Escalas de actitudes.
- Análisis de contenido.
- Test estandarizados y no estandarizados.
- Grupos focales y grupos de discusión.
- Pruebas de rendimiento.
- Inventarios.
- Fichas de cotejo.
- Experimentos.
- Técnicas proyectivas.
- Pruebas estadísticas.

Según los mencionados autores, la investigación de tipo cualitativo utiliza sobre todo, los siguientes instrumentos o técnicas, de acuerdo con el problema objeto de la investigación que se va a realizar: entrevista estructurada y no estructurada, observación sistemática y no sistemática, historias de vida, autobiografías, anécdotas, relato, notas de campo, preguntas etnográficas, análisis de documentos, diarios, cuadernos, archivos, cuestionarios, métodos socio-métricos, survey social, inventarios y listados de interacciones, grabaciones en audio y video, fotografías y diapositivas, test de rendimiento, técnicas proyectivas, grupos focales y grupos de discusión (Bernal 2010:193).

A continuación se hace una presentación general de las principales técnicas o instrumentos de recolección de información en un proceso de investigación. Estas

técnicas tienen aplicación en cualquiera de los enfoques cualitativo y cuantitativo de la investigación (Bernal, 2010:193).

> a) Encuesta. Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.
>
> b) Entrevista. Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.
>
> c) Observación directa. Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual, hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.
>
> d) Análisis de documentos. Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. (p. 194).

La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable

para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos (Bernal, 2010:33).

Cuadro 4.4 Características de la encuesta.

Encuesta	Situaciones paradójicas
En primer lugar	Ha generado un ámbito favorable para la difusión y reflexión sobre ella. Ha producido diversos mitos y confusiones que con frecuencia han llevado a utilizar e interpretar la técnica de manera equivocada.
En segundo lugar	La enorme difusión que se ha hecho de la técnica dentro de las instituciones académicas y en los medios de comunicación al publicar resultados, ha generado una *cultura de encuesta*. Esta cultura, si bien ha abierto enormes posibilidades, también ha permitido que casi cualquier persona se erija como un experto en la encuesta. Para los profesionales de la encuesta es común enfrentar discusiones con personas que por haber tomado un curso de técnicas de investigación o haber seguido las encuestas electorales, se consideran expertos en la materia.
En tercer lugar	Al mismo tiempo existen fanáticos que pretenden erigir a la encuesta como la única técnica de análisis social científicamente válida, existen también los fóbicos que la repudian y la reducen a un instrumento de control ideológico.
En cuarto lugar	Mientras una visión contemporánea plantea la relación complementaria de los métodos, los fóbicos y los fanáticos se empeñan en enfrentar las técnicas como si se tratase de formas de conocimiento distintas e irreconciliables.
En quinto lugar	Si bien, la encuesta ha contribuido significativamente al avance del conocimiento en muy diversas áreas, es paradójico observar cómo en muchas organizaciones la encuesta es usada para otros fines. Algunos de los usos de esta seudo-investigación son ganar poder y visibilidad en la organización, justificar decisiones ya tomadas, inculpar a la investigación de los resultados, utilizaría como una herramienta en la promoción de los productos y servicios y calmar los ánimos de la impaciente alta gerencia.

Fuente: Elaboración propia RCPF (2013) con datos de Galindo (1988)[24]

Uno de los instrumentos más socorridos para recolectar los datos es el cuestionario, el cual, según (Hernández, et al. 2007b:196), *consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir o evaluar*.

Tipo de preguntas:

El tipo y número de preguntas varía según los aspectos que se van a medir o evaluar. Y pueden ser abiertas y cerradas.

Las *preguntas cerradas* contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de

[24] Capítulo de libro: Heriberto López Romo (1998), *La metodología de encuesta*, p. 33-34.

respuesta y aquéllos deben circunscribirse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

En las preguntas cerradas, las categorías de respuesta son definidas *a priori* por el investigador y se les presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Las escalas de actitudes en forma de pregunta, caerían dentro de las preguntas cerradas. Por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual, el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito (Hernández, et al. 2007b:198).

4.5.4.1 Proceso para la recolección de datos

Según Bernal (2010), la recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos. Aquí se presenta un esquema general que puede usarse para la recolección de los datos necesarios, responder a los objetivos, y, probar la hipótesis de la investigación, o ambos. Estos pasos son los siguientes:

1. Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la hipótesis, (si las hay).
2. Haber seleccionado la población o muestra objeto de estudio.
3. Definir las técnicas de recolección de información (elaborarlas y validarlas).
4. Recoger la información y procesarla, para su respectiva descripción, análisis y discusión (p.194).

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

a) *Seleccionar uno o varios instrumentos o métodos de recolección de los datos* entre los disponibles en el área de estudio, en la cual, se inserte

nuestra investigación y desarrollarlos. Este o estos instrumentos, deben ser válidos y confiables, de lo contrario no se pueden basar en sus resultados.

b) *Aplicar ese o esos instrumento (s) o método (s) para recolectar datos*. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos, que son de interés para el estudio.

c) *Preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas,* para que se analicen correctamente. (Hernández, et al. 2007a:176).

Hernández, et al. (2007a), toma en cuenta que, todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: *confiabilidad y validez*. Aunque se había mencionado anteriormente sobre el tema en la metodología de estudio de caso, se amplía un poco más en este apartado.

La *confiabilidad* de un instrumento para recolectar datos, se refiere, al grado en que su aplicación, repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales. (Hernández, et al. 2007a:176).

4.5.4.2 Factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez

Hay diversos factores que llegan a afectar la confiabilidad y la validez de los instrumentos de recolección de los datos.

El primero de ellos es la improvisación. Algunas personas creen que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno, es algo que puede tomarse a la ligera. También a los investigadores experimentales les toma cierto tiempo desarrollar un instrumento de medición. Los construyen con cuidado y frecuentemente están desarrollándolos para que, cuando lo necesitan con premura, se encuentren preparados para aplicarlos, pero no los improvisan. (Hernández, et al. 2007b:178).

El *segundo factor, es que a veces se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero* que no han sido validados para nuestro contexto: cultura y tiempo. Traducir un instrumento, aun cuando adaptemos los términos a nuestro leguaje y los contextualicemos, no es ni remotamente, validarlo.

El tercer factor, es que en *ocasiones el instrumento resulta inadecuado para las personas* a quienes se les aplica: no es empático.

El cuarto factor, está constituido por las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. El ruido, el frío, (por ejemplo, en un encuesta de casa en casa), un instrumento demasiado largo o tedioso, una encuesta telefónica, después de que algunas compañías han utilizado el mercadeo telefónico en exceso y a destiempo, (promocionar servicios en domingo a las 7:00 a.m. o, después de las 11:00 p.m., entre semana), son cuestiones que llegan a afectar negativamente la validez y la confiabilidad (Hernández, et al. 2007a:179).

A manera de conclusión del capítulo IV, después de conocer cada uno de los recursos con lo que un investigador puede contar con respecto a la metodología, queda claro, que lo más importante es llevar a cabo el plan de acción, que se propone en este capítulo (Ver anexo 6).

Como conclusión de este capítulo es importante mencionar que en primer lugar, antes de llevar a cabo la investigación se realizó un estudio exploratorio que permitió conocer más de cerca el fenómeno de la comunicación y la cultura organizacional de las cooperativas pesqueras. El enfoque que se seleccionó es de tipo cualitativo, porque permite la flexibilidad ante situaciones que se van presentando en la investigación, así como se eligió el estudio de caso, con la posibilidad de que mediante la descripción y caracterización de una cooperativa

pesquera serva de ejemplo para posteriores estudios del mismo tipo, así también se seleccionó la técnica de la encuesta que aunque ésta fundamentalmente se utiliza para estudios cuantitativos, Bernal (2010) propone que se realice para obtener datos que puedan facilitar el análisis de los resultados como se hizo en esta investigación, además se llevaron a cabo entrevistas al presidente de la cooperativa pesquera y a socios de la misma con mayor antigüedad en pertenecer a ella. También se hacer una descripción de la cooperativa en base a fotografías tomadas en el transcurso del trabajo de campo, así como se llevó a cabo observación mediante una guía que permitió describir lo que sucedia en diferentes situaciones, también se analizaron los documentos como parte de la cultura y comunicación verbal y no verbal de los pescadores socios de la cooperativa pesquera.

Capítulo V. Resultados de la investigación

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación de campo que dan respuesta a las preguntas de investigación, cumplimiento de objetivos y, a las hipótesis que se desarrollaron. Después de haber analizado a Tamayo y Tamayo (2011), Hernández, et al. (2010b), Bernal (2011), Méndez (2012), entre otros, concuerdan al decir, que las investigaciones cualitativas no presentan un patrón definitivo e igualitario. De acuerdo con ellos se afirma que, la forma de presentarlos varía según los resultados que obtiene el investigador y con los hallazgos, mismos que le servirán para realizar su propia estructura.

Rodríguez (2010), afirma que para un estudio de caso, se propone que la presentación de los hallazgos, producto de los datos analizados e interpretados, deben ser agrupados y ordenados de acuerdo con los temas producidos en el análisis, y relacionados con las preguntas de investigación e hipótesis (p.169). Por lo que se exponen los resultados, se analizan e interpretan, dando orden y agrupándolos con respecto a las variables que se identificaron, haciendo una relación con las preguntas de investigación y las hipótesis.

5.1 Descripción de la Sociedad Cooperativa Pesquera Península de Lucenilla, S.C.L.

En este apartado, se describen los antecedentes de la organización para conocer su situación actual. También se explica el desarrollo que tiene actualmente el sector donde se encuentra la cooperativa y por último, se analiza la situación vigente de la organización. Se muestran también algunos datos para ayudar a

entender el medio en el que se desarrollan los pescadores, integrantes de la cooperativa.

5.1.1 Las sociedades cooperativas pesqueras

Las sociedades cooperativas, surgen en el mundo como una alternativa de trabajar en conjunto por quienes las integran, y la mayor parte del tiempo, para llenar el vacío que dejan las grandes empresas. En México, la sociedades cooperativas funcionan de forma diferente a las demás empresas, pues sus socios son los propietarios y encargados de la administración, la producción y la comercialización de los bienes que se producen. En el caso de la cooperativas pesqueras, a los socios les afectan de manera directa las pérdidas o ganancias que se obtienen de las actividades realizadas; son quienes saben el arte de pescar, cuál es el momento adecuado para hacerlo, conocen la situación en la que se encuentra el producto, advierten que los cambios climáticos afectan a los productos del mar.

Las sociedades cooperativas pesqueras se crean, debido a la necesidad que tienen los pescadores para organizarse y obtener ganancias, buscando el mejoramiento de las zonas donde surgen; lugares económicamente desfavorecidos, muchas veces marginados; y tienen el objetivo de buscar el sustento de las familias que habitan esos sectores.

La comunicación es para las cooperativas pesqueras un aspecto fundamental, pues el presidente de las mismas, debe mantener una estrecha relación con todos los actores que participan en el proceso, para llegar a acuerdos que satisfagan las necesidades de cada uno de ellos; por su parte, los socios reciben información de

primera mano, que les va a permitir trabajar de forma adecuada y recibir las ganancias para seguir produciendo, por otro lado, el presidente tendrá que establecer buena comunicación con las organizaciones gubernamentales para obtener los apoyos que apuntalen las actividades de la pesca, y, por otro lado, deberá tener un contacto directo y efectivo con los clientes y proveedores de la cooperativa pesquera, para comercializar el producto de forma garantizada.

Por otro lado, la cultura juega un papel preponderante en las actividades que realizan los pescadores, el presidente de la cooperativa debe considerar cada una de las manifestaciones culturales, además, realizar todo un ritual cuando se "arranca"[25] la pesca, obteniendo la materia prima para las artes de esta actividad, cubriendo las necesidades de los pescadores, así como, estar al pendiente de lo que pescan.

Debido a que los pescadores obtienen el producto de los mares y los océanos, deben de considerar el cuidado al medio ambiente, y apegarse a lo que las entidades gubernamentales establecen para que los productos marinos, crezcan y se reproduzcan en tiempo y forma, por lo que se apegan a lo que el gobierno determine en cuanto al tiempo de veda.

Para modernizar y cuidar el medio ambiente en el cual trabajan los pescadores, el gobierno del estado implementó un Programa de Modernización de Embarcaciones Menores (PED 2013), con el objetivo de promover el cuidado de

[25] "arrancar" significa empezar a pescar, es cuando los pescadores comienzan a pescar, es decir, se termina la veda y comienza la zafra; principalmente del camarón. Nota a de la autora, RCPF (2014)

los ecosistemas marinos, apoyar la seguridad de los pescadores y que los costos de operación no se les hicieran tan altos.

Este programa, en lo que va de los tres años de la administración gubernamental estatal, ha superado la meta al apoyar a los pescadores ribereños de Sinaloa, con mil nuevas embarcaciones menores; en total, entregaron mil 95 unidades. (Tercer informe de Gobierno de Sinaloa, 2013:406).

Se pretende sustituir los motores marinos que ya cubrieron, o están por cubrir su vida útil; esto, ha permitido que los pescadores ahorren alrededor de 17 millones 892 mil 386 litros de gasolina, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 5.1 Programa de sustitución de motores y embarcaciones marinas 2013.

Programa de sustitución de motores y embarcaciones marinas 2013		
Concepto	Número de unidades	Inversión estatal (pesos)
Embarcaciones menores	372	6 777 000
Motores marinos	524	10 503 033

Fuente: Secretaria de Agricultura; Ganadería y Pesca (2013), citado en Tercer Informe de Gobierno (2013).

Además, el gobierno del estado también ha apoyado a los socios de la cooperativa con el llamado Programa de Repoblación de Embalses, Esteros y Bahías, que consiste en la producción controlada de semillas, larvas y alevines, para lograr fortalecer los productos marinos.

Con el Programa de Repoblamiento, la producción intensiva de semilla de almeja chocolata, fue sembrada en diversos sitios de la bahía de Altata, Navolato; siete millones de unidades donde se invirtieron 500 mil pesos; apoyando así a los

pescadores de esa comunidad, (Tercer informe de Gobierno de Sinaloa, 2013:405).

En la Bahía de Altata, este programa apoyó a los pescadores con una inversión de 14 millones de pesos, en la construcción de la "Lonja pesquera", que cuenta con una rampa de botado, un muelle flotante, un área de limpieza de las especies marinas y cuarto frío, entre otros elementos de equipamiento; este espacio ha permitido a las cooperativas pesqueras procesar los diversos productos marinos. Aunque en particular la Cooperativa Lucenilla se resistía a cambiar de ubicación por tener su propio inmueble, y aunque la lonja pesquera cuenta con infraestructura moderna, los socios de la cooperativa estaban bien acomodados en su espacio de trabajo. Incluso, han modificado algunos espacios de la actual edificación, y no están de acuerdo con algunos de los materiales utilizados, por ejemplo en el piso, pues colocaron un vitropiso que al estar mojado, se torna muy peligroso, provocando serios accidentes.

Por otro lado, la zafra camaronera 2012-2013, se redujo un 33% en la actividad extractiva de altamar, esteros y bahías, (estos resultados son de la zafra total, aunque nuestro estudio es solamente de las cooperativas pesqueras), al cerrar con 18 mil toneladas, en relación con las 27 mil capturadas en la zafra anterior. (Tercer informe de Gobierno de Sinaloa, 2013:408). Esto, crea en los pescadores la preocupación porque esta temporada mejore.

Sin embargo, las exportaciones del camarón en el 2013, sumaron 24 mil 125 toneladas 618 kilos, con valor de 245 millones 165 mil 887 dólares. Aún así, hay expectativas positivas para la nueva temporada camaronera 2013-2014, iniciada el 6 de septiembre, en esteros y bahías, y posteriormente en altamar, para que el

precio del crustáceo pueda mejorarse. Sin embargo, algunas cooperativas toman la decisión de hacer auto-vedas cuando consideran que en ese día o días, no se obtendrá producto (Tercer informe de Gobierno de Sinaloa, 2013:408).

5.1.2 Antecedentes históricos de la cooperativa pesquera "Lucenilla"

La *Cooperativa Pesquera Ribereña Península de Lucenilla,* se encuentra ubicada en la bahía de Altata, municipio de Navolato, Sinaloa. *Lucenilla* pertenece a la Federación de Aguas Marinas de Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón, integrada por doce cooperativas.

La cooperativa fue fundada en 1982. El primer comité, estuvo dirigido por Jorge Luis Valenzuela. Arnoldo Quiñonez Valenzuela como secretario, Humberto Gerardo Contreras Y Leobardo Leyva Hernández.

Los pescadores de la bahía de Altata tienen varios beneficios al constituirse como cooperativas, pues al estar organizados, buscan mayores apoyos gubernamentales; así, los asociados tienen la posibilidad de colocar su producto de una manera segura, al comercializarlo y obtener ganancias con ello. El número de socios varía, entre 55 y 70. Utilizan la técnica de la Suripera.[26]

[26] La atarraya "Suripera" o "Dragona" es una red activa o movible durante su operación, que consta de una falda semicónica con plomos en su parte más ancha, los cuales rozan el fondo (Instituto Nacional de la Pesca 2000). La parte más angosta de la falda contiene embudos y bolsos, en los cuales, queda atrapado el camarón al trepar por la falda. La red se opera aprovechando las corrientes de agua y/o viento (Inapesca 2013, disponible en: http://www.wwf.org.mx. 20 de Julio de 2013)

La cooperativa "Lucenilla", tiene permiso para pescar camarón, tiburón, escama y almeja. Y es una de las tres cooperativas más exitosa en Altata, Sinaloa. Su presidente hasta Julio de 2014, el Señor Avelardo Quiñónez, ha participado en diferentes eventos relacionados con los pescadores a nivel nacional, y además, colaboró hace unos meses en la capacitación de pescadores en el país de Nicaragua.

La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera "Ribereña Península de Lucenilla, S.C.L." como en un principio se le denominó, empezó en domicilio conocido en el Puerto de Altata con registro No. 8033-P.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 2º, 18 y 19, aplicables a la ley General de Sociedades Cooperativas, y con la venia de la Dirección General de Organización y Capacitación Pesquera fundada en el artículo 22, fracción V, del reglamento interior de la Secretaria de Pesca, el 6 de agosto de 1985 fue autorizado el funcionamiento de la cooperativa para la extracción, captura y aprovechamiento comercial de las siguientes especies: camarón, tiburón, escama y almeja, en aguas de jurisdicción federal del sistema lagunar de Altata y Ensenada del pabellón, en el estado de Sinaloa. La duración de la concesión es de veinte años.

Las festividades que existen en la comunidad son: el Sagrado Corazón de Jesús, el día del marino, y el día del padre; se identifica como un pueblo patriarcal, en dónde las decisiones principales, son tomadas por el miembro más longevo de la familia.

5.1.3 Ubicación geográfica de la cooperativa "Lucenilla"

Lucenilla, se ubica en la bahía de Altata y se localiza en el municipio de Navolato, uno de los 18 en el estado de Sinaloa; por su proximidad con Culiacán, la capital del estado, recibe una importante afluencia de visitantes, atraídos por la gastronomía marina, el principal atractivo turístico de este lugar.

Altata está situada en las coordenadas: longitud 1075557 y latitud 243808, a una mediana altura de un metro sobre el nivel del mar. Su población a la fecha es de 2001 personas, de las cuales 1022 son hombres y 979, mujeres. La población económicamente activa es de 776 personas (INEGI, 2012).

Las 477 viviendas habitadas ubicadas en la bahía, cuentan con servicios públicos como instalaciones sanitarias, agua y electricidad. Por su estructura económica, la mayoría de ellas tiene una televisión y lavadora, en tanto solo 92 viviendas cuentan con una computadora (INEGI, 2012).

Por lo que se refiere a los niveles de educación de los habitantes de este pueblo pesquero, los registros muestran que todavía existe el analfabetismo, pues hay 51 personas de más de 15 años que lo son, así como cuatro menores entre los 12 y 14 años que no asisten a la escuela. En Altata, viven 152 personas con más de 60 años, lo cual indica que los adultos mayores representan un alto porcentaje en la población (INEGI, 2012).

Esto quiere decir que la mayoría de las personas que viven en Altata, tienen un grado de estudios elemental, pues son pocas las personas que buscan mejorar su nivel académico.

Figuara 5.1 Mapa de Sinaloa

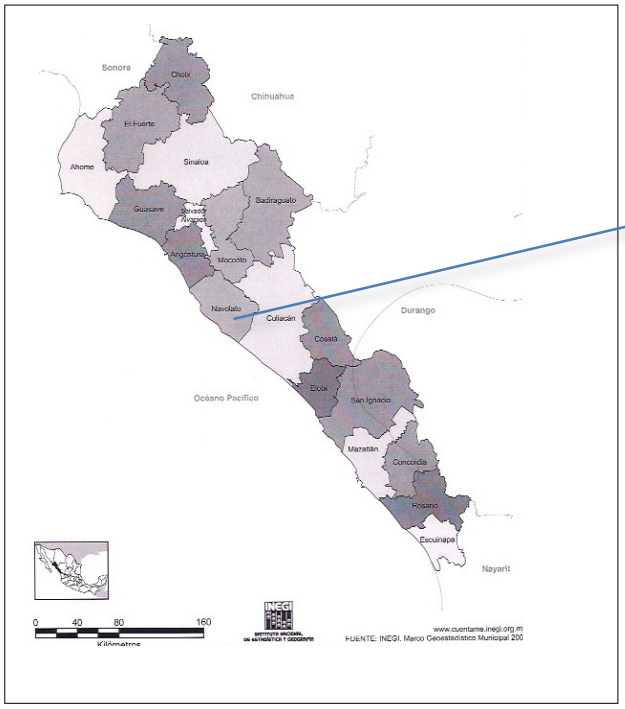
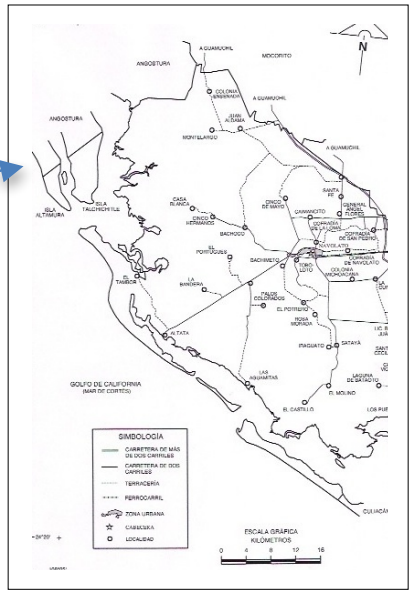


Figura 5.2 Mapa de Navolato



Fuente: INEGI (2013)

5.1.4 Hidrografía y clima de la Bahía de Altata, Sinaloa, México

En Navolato, predomina el clima seco cálido, con lluvias en verano y escasas a lo largo del año. La temperatura media anual es de 24°C, en donde la precipitación anual oscila en 433.5 a los 511.6 milímetros, (Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, 2013).

En sus páginas de información turística de la ciudad de Navolato, considera que la bahía de Altata es uno de los atractivos más importantes, por sus recursos naturales y de su litoral; además de las playas de El tambor y los campos

pesqueros de: El Castillo, Yameto, Dautillos, Las Aguamitas, el Tetúan y la Isla de Redo (Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, 2013).

5.1.5 Actividades que realiza la cooperativa pesquera "Lucenilla"

La principal actividad de la cooperativa es la captura de camarón, aunque tienen permiso para pescar escama, tiburón y almeja; en la Bahía de Altata y ensenada Pabellón, así como, en el litoral del océano pacífico, actualmente también ha habido veda de los demás productos, cuestión que no sucedía en años atrás. Aún así, los pescadores esperan el momento oportuno para ir a pescar lo que les permita el gobierno, a través de CONAPESCA.

La veda del camarón, que es el tiempo que CONAPESCA establece para que el producto no sea pescado (se termina en septiembre), es de 6 meses, tiempo que se garantiza la biomasa del Crustáceo para que cumpla con su ciclo biológico de producción; aunque en la actualidad, para el mes de diciembre no hay mucho producto que pescar, quienes lo hacen, aseguran que es el cambio climático el que provoca que los camarones se vayan mar adentro, más temprano que de costumbre.

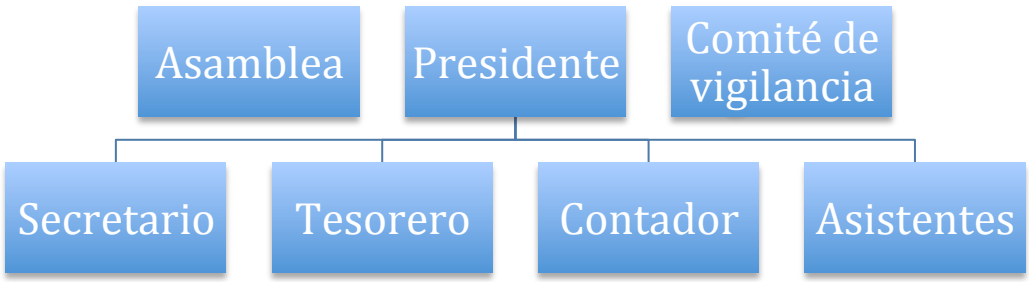
Por otro lado, ha sucedido que las otras especies que pescan en la cooperativa no estaban vedadas, pero debido a que el producto se ha terminado, han tenido que tomar ese tipo de medidas, por ejemplo, la almeja chocolate, era un producto abundante que se localizaba, incluso, a la orilla de la bahía, se ha agotado, y eso ha mermado en su pesca, que era un ícono de la bahía de Altata. Pero como ya se mencionó, el gobierno federal estableció un programa para sembrar este

producto en varias hectáreas de la bahía, que podrá ser pescada en el año 2014, con la intención de que se organicen para que la almeja no se vuelva a terminar.

Los socios de la cooperativa, además de pescar, administran la misma y desarrollan la gestión para obtener beneficios de los gobiernos en turno para aprovechar los programas que apoyan a los pescadores. También, despliegan una cultura de desarrollo comunitario y cuidado del medio ambiente, comercializan y venden los productos que extraen del mar de la forma que les beneficie y les dé para el sustento familiar, pero además, son parte importante de la cultura que tienen los ciudadanos que viven en el poblado de Altata, pues no nada más piensan en la pesca como una actividad que les da para comer, sino para subsistir en un ambiente de convivencia social.

5.1.6 Organigrama de la cooperativa Lucenilla

Figura 5.2: Comité directivo 2013-2014



Fuente: Elaboración propia RCPF (2013).

Con respecto al organigrama, la asamblea corresponde al total de los socios; se reúnen en convocatoria escrita a petición del presidente, de forma ordinaria, por lo menos una vez al año y de preferencia cuando se va a levantar la veda, por lo

regular en el mes de agosto; se llevan a cabo tantas asambleas extraordinarias como sean necesarias, también por lo regular se realiza una al año.

El presidente de la cooperativa se elige en la asamblea ordinaria por mayoría de votación, debe ser socio reconocido, honesto, trabajador, entregado, con facilidad de palabra, sencillez para relacionarse con los diferentes públicos con los cuales la cooperativa pesquera tiene contacto, tener conocimientos de planeación, coordinación, organización, ser líder, entre otras más características, que lo hagan administrar de forma efectiva la cooperativa. El presidente se selecciona cada dos años y puede reelegirse; actualmente, el señor Avelardo Quiñónez, lleva dos períodos administrando, y los socios comentaron que ha realizado muy buena gestión, que *"la cooperativa ha ido por muy buen camino"*. Además de administrar la cooperativa, el presidente, debe comercializar el producto, que en este caso, lo entregan a un restaurante muy exitoso en Sinaloa, por lo que el transporte y la refrigeración corren por cuenta del mismo. Además, tramita todo lo relacionado con el aprovechamiento de los apoyos que otorgan los programas gubernamentales. El presidente tiene que comprar la gasolina, el hielo y las artes de pesca, para que los pescadores puedan tener el equipo necesario cuando salen a pescar.

El número de socios de la cooperativa, oscila entre los cincuenta y cinco y setenta, puesto que constantemente entran o salen. Para poder hacerse socio, tienen que pasar por algunas pruebas: cumplir durante dos años con las reglas que establece la cooperativa, así como, ser personas honestas y trabajadoras que sepan trabajar en equipo y respeten el tiepo de veda.

Otra persona que se encuentra en los niveles jerárquicos del organigrama de la cooperativa, es el Secretario, quien, apoya al presidente de la cooperativa a elaborar el acta constitutiva de la asamblea; juntar los elementos suficientes para que el notario haga efectiva el acta, el cual, es un procedimiento que se les exige a las cooperativas pesqueras para considerarlas como tal.

El Tesorero es otro socio importante en los niveles jerárquicos, sin embargo, en la actualidad, es el presidente quien funge en este nivel, mismo que se encarga de saber administrar los dineros de los socios.

El Comité de vigilancia tiene un papel fundamental en la cooperativa, puesto que las 24 horas del día, el lugar donde ésta opera, debe ser vigilado para que los objetos y edificios no sean dañados por otras personas, pero además, se vigila que la veda sea respetada, dar a conocer la pesca furtiva para que las autoridades policíacas se hagan cargo de quienes no la respeten. En el 2011, en el municipio de Navolato, había mucha delincuencia y los pescadores se veían perjudicados, sin embargo, las cooperativas en conjunto con el poder judicial, cuidaban a todas horas las instalaciones y las playas para que no se vieran afectados por los delincuentes.

Hay además, dos personas de sexo femenino que son trabajadoras de la cooperativa, ellas, ocupan el puesto denominado como "Asistentes", y son, quienes hacen lo relacionado con actividades secretariales, así como, estar al tanto de la salida de material, gasolina, o las entradas, como los kilogramos de camarón u otros productos que se entregan en la cooperativa para su comercialización.

Otra persona importante dentro de la organización social es el Contador, porque es, quien lleva todos los libros contables de la cooperativa, lo que permite saber las entradas y salidas del producto, así como la situación legal de la misma. El contador lo determina la Federación de Aguas Marinas de Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón, quien trabaja para ellos.

5.1.7 Situación actual y descripción de la cooperativa pesquera Lucenilla

Considerando a la Ley General de Sociedades Cooperativas, que a la letra dice: "en su Capítulo III del funcionamiensto y la administración. A cargo de quiénes estará la dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas. Artículo 34". La dirección, administración y vigilancia interna de la Sociedades Cooperativas, en general, estará a cargo de los órganos siguientes (DOF 13/08/09) (p.13):

1. La Asamblea General
2. El Consejo de Administración
3. El Consejo de Vigilancia

De acuerdo con esta Ley, la Cooperativa "Lucenilla" tiene una Asamblea General que se conforma por 55 socios, además del Consejo de Administración y Vigilancia, aunque es importante hacer la aclaración que estos dos Consejos no cumplen en totalidad con lo establecido, sólo lo hacen de manera formal en documentos, pero en la práctica las decisiones son tomadas por el presidente de la cooperativa, principalmente, porque la Asamblea le ha dado la facultad. El cambio de gestión de la Asamblea se turna cada dos años, sin embargo en esta

ocasión se le dio la oportunidad al Presidente de repetir el período 2012-2014, por considerar que ha realizado una labor sustantiva.

La cooperativa pesquera cuenta con 34 embarcaciones con motores, de los cuales, 20 son ecológicos, además de las artes de pesca: chinchorros, atarrayas suriperas.

Debido a que la cooperativa pesquera tiene muchas necesidades cuando está en el tiempo de zafra, sus condiciones y modo de trabajar cambian y se prepara para el arduo trabajo, así que, contrata al personal necesario para cubrir las necesidades más apremiantes. Hay una encargada de la producción, un patillero[27], además de las señoras que ayudan en la separación de camarón, seleccionando el de mejor calidad para la venta.

La cooperativa cuenta con un edificio frente a la Bahía de Altata, que tuvieron que abandonar para instalarse en "La Lonja", que como ya se mencionó con anterioridad, fue construido por el Gobierno del estado, para que ahí se concentraran las tres cooperativas que hay en el campo pesquero.

[27] Patillero es una persona de sexo masculino que se encarga de las actividades pesadas de la cooperativa pesquera, entre sus actividades está: tener hielo suficiente para entregar a los pescadores muy temprano cuando se van a la mar, recoger el camarón (u otros producto) cuando los pescadores llegan a entregar, seleccionar el mejor producto, pesarlo y recibirlo, y mantenerlo en la bodega. Tener los espacios limpios y ordenados. Nota de la autora: RCPF (2013).

Figura 5.3 Edificio propiedad de la cooperativa pesquera "Lucenilla", en el que se ubicaban hasta agosto del 2013

Fuente: RCPF (2012).

Las instalaciones de la cooperativa, que actualmente se ubica en "*La Lonja*", constan de una oficina que se comparte con otra cooperativa, un cuarto frío para almacenar el producto, con una capacidad de tres por tres metros, (compran el hielo a una empresa en la ciudad de Navolato). También, cuenta con un techo de cinco por dieciséis metros, que cubre las nueve mesas de acero inoxidable con seis bancos, que son utilizadas para la clasificación del camarón. También con una "palapa"[28], que servirá en un futuro próximo para que los pescadores puedan ofrecer sus productos directamente a los clientes; actualmente, venden algunos productos y sólo por temporada. Otra parte que se encuentra en las instalaciones de la cooperativa, son los tanques de gasolina con una capacidad de 10,000, y de 7,000, litros, respectivamente de donde se abastecen del combustible.

[28] Palapa: es un techo que se usa en los lugares de playa, con material de palma. Nota de la autora: RCPF (2014).

Figura 5.4: Instalaciones actuales de la cooperativa pesquera península de "Lucenilla", denominada *"La Lonja"*

Fuente: RCPF (2013)

El presidente de la cooperativa se encarga de que todos los socios tengan el material necesario para ir a pescar, de tal manera, que dos meses antes de que se levante la veda, realiza las gestiones pertinentes para obtener las herramientas necesarias, así como los equipos de trabajo para estar preparados en el momento que se decida el día oportuno para salir a pescar (el día lo deciden en conjunto con Sagarpa y Conapesca). Desde los materiales para hacer las artes de pesca, así como los créditos necesarios y la gasolina, que son fundamentales para llevar a cabo la actividad, como ya se comentó en párrafos anteriores, sobre el aprovechar los programas que proporciona el Gobierno federal, lo cual, permite a los pescadores hacer más sencillo su trabajo y además, cuidar el medio ambiente, para que el producto dure y alcance para todos.

5.2 Resultados de la investigación

Esta parte de la tesis se refiere a lo que se descubrió en el trabajo de campo, cuáles fueron los resultados encontrados, qué información se obtuvo en las diferentes técnicas de recolección de datos, que sirven para desarrollar y entender el tema de acuerdo con las variables de comunicación y cultura organizacional en la cooperativa pesquera.

La observación se llevó a cabo con las primeras exploraciones que se hicieron en el año 2011; se tuvo un primer acercamiento con la cooperativa pesquera, específicamente con el presidente de la misma, que en todo momento mostró disponibilidad para abrir las puertas de la organización que administra.

Se produjo un diario de campo donde se registraron las actividades que realiza una cooperativa, se visitaron las instalaciones que tenían en ese tiempo: un edificio amplio, donde los pescadores llegaban con los recipientes conteniendo el camarón (llamadas jabas), a las mesas donde diferentes personas seleccionaban el mejor producto, considerado de calidad, con tamaño, color y medida para entregar al cliente que tiene la cooperativa (Ver anexo 3 y 7).

Para llevar a cabo la observación, se utilizó, precisamente, la guía de observación (Ver Anexo 3); ésta, es un formato con los datos que tienen que ver con las preguntas de investigación, acerca el papel que juega la cultura en la comunicación de las cooperativas pesqueras de Sinaloa, por ejemplo, en el caso de la variable cultura, los pescadores tienen bien arraigada su forma de trabajo; para empezar a pescar se preparan desde dos meses antes del levantamiento de la veda, sobre todo, en junio y julio, que son los "meses muertos", durante los cuales, no tienen más que hacer, sino, esperar el momento para ir a pescar.

Un pescador se encuentra postrado en una hamaca, y ahí se puede pasar toda la mañana, acostado, sólo pensando; otros pescadores van a casa del presidente de la cooperativa, para decirle que les falta material; otros, se reúnen en una casa, y entre 6 de ellos, empiezan a tejer las redes; trabajando de dos en dos, cada uno va realizando diferentes actividades, hacen todo de forma rutinaria, como si fuera un ritual, se reúnen a una hora determinada, discuten temas sin importancia, juegan, se ríen, platican sobre asuntos familiares, entre otras cosas. Las esposas, o la mamá de alguno, intervienen de vez en cuando sobre los temas, les llevan refrescos a los pescadores, platican con ellos también.

Figura 5.5 Socio de la cooperativa pesquera "Lucenilla", encuestado.
En temporada de veda

Fuente: RCPF (2013)

Con respecto a la comunicación, los pescadores son muy platicadores, cuentan con facilidad lo que les sucede al pescar, acerca de historias que viven en el mar; recuerdan cómo les fue el año anterior, platican acerca de los productos que pescan. Son seres sociales, hablan de su religión, hay ambiente de camaradería.

Otra observación fue en casa de un pescador y su hijo; la casa muy limpia y ordenada, ellos trabajando en el porche, tejiendo las redes, son personas más serias, platican acerca de lo que hacen cuando pescan, cuándo se internan en altamar, cómo le hacen para pescar el camarón. Existe comunicación padre e hijo. Tienen un ritual para la elaboración de las redes; para empezar, tienen que contar con todo el material y elaboran sus artes de pesca de forma manual, su vestimenta es casual, una playera, short, huaraches, quizá una cachucha, muy limpios. Utilizan un lenguaje coloquial, cotidiano, manejan palabras parecidas, que entre ellos entienden claramente. (Ver anexo).

La encuesta (Ver anexo 1) se aplicó en el mes de julio de 2013, en el pueblo de la Bahía de Altata, principalmente en la casa que habitan los pescadores de la cooperativa "Lucenilla". Se llevaría a cabo un censo, lo que significa, que se encuestaría al total de los socios de la cooperativa, sin embargo, los pescadores tienen diferentes actividades que realizar cuando están en período de veda, situación que no permitió hacer la encuesta a todos los socios. Algunos se preparan para cuando arranque la zafra camaronera; otros tienen empleos diferentes a la pesca que les permite llevar el sustento a su familia, y algunos más, realizan diversas actividades. Por cuestiones de tiempo, y por considerar que las respuestas tendían a ser repetitivas, por conveniencia del investigador, sólo se realizaron 25 encuestas, la mitad de los socios de la cooperativa, quienes, al inicio de esta investigación, sumaban un total de 68; en la actualidad, y por cuestiones de trabajo, la asamblea decidió hacer recorte de socios para quedarse con sólo 55 de ellos.

Considerando estos datos, y además, tomando en cuenta que la encuesta está dividida en tres categorías de análisis, con alrededor de 47 ítems, con preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas, los resultados que arroja son los siguientes:

Cuadro 5.3: Datos socio-demográficos de los socios de "Lucenilla".

Pescador	Edad	Años de pertenecer a la cooperativa	Escolaridad	Años viviendo en la Bahía	Estado civil	Hijos
1	59	35	Primaria	59	Casado	4
2	67	49	Primaria	67	Casado	1
3	59	20	Primaria	54	Soltero	0
4	36	16	Preparatoria	36	Casado	3
5	48	27	primaria	48	Divorciado	5
6	54	38	Primaria	54	Divorciado	4
7	60	44	Primaria	60	Casado	3
8	35	14	Preparatoria	35	Casado	2
9	56	25	Primaria	37	Casado	3
10	55	42	Primaria	55	Casado	2
11	34	13	Preparatoria	34	Casado	2
12	45	26	Preparatoria	45	Casado	2
13	48	30	primaria	48	Casado	3
14	35	10	Secundaria	35	Casado	4
15	39	8	1ª Secundaria	39	Casado	4
16	54	8	1ª Secundaría	54	Casado	4
17	30	6	Universidad (ECA, UAS)	8	Casado	1
18	61	30	Primaria	61	Casado	3
19	56	29	Primaria	56	Casado	3
20	59	6	Primaria	59	Casado	4
21	40	23	Secundaria	40	Casado	2

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Como se puede observar en el cuadro, los pescadores tienen arriba de 30 años, hay uno que terminó la universidad, cuatro que terminaron la preparatoria y los demás sólo llegaron a primaria o secundaria. El tiempo que llevan viviendo en la Bahía es mayor a los treinta y curiosamente el que estudió nivel universitario es que tiene menos tiempo viviendo ahí, ocho años. El número de hijos uqe tienen varía desde uno como mínimo y cinco como máximo, por lo que se puede ver que en la actualidad las familias son más pequeñas. Con respecto al nivel de estudios

de los pescadores llegan a un nivel muy básico, probablemente por eso quieren que sus hijos estudien, y no quieren que se dediquen a la pesca, sin embargo desde muy pequeños los llevan a pescar.

5.2.1 Con respecto a la categoría de comunicación

Marartínez y Nosnik (2008), definen a la comunicación como la manera de establecer contacto con los demás; por eso, al preguntarles a los socios de la cooperativa, si tienen claro el objetivo al comunicarse, todos contestaron que si. Hodgetts y Atman (1981), dicen que la comunicación organizacional, es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub-partes de la organización, se ponen en contacto con otro individuo u otra sub-parte; al preguntarles que si podrían describir una situación de comunicación todos pudieron ejemplificar: "cuando le dice a la secretaria que los kilogramos entregados", por ejemplo. Acerca de cómo describe la comunicación que hay en la cooperativa, el 60 por ciento dijo que buena, y el 40 por ciento, regular.

Con respecto a la comunicación con el exterior. Las organizaciones se tienen que comunicar con el exterior para ofrecer sus productos o servicios, proyectar una imagen positiva y además poder atraer a empleados. La comunicación con el exterior se da de cuatro formas según Ivancevich (2006): *Relaciones públicas*; que es la relación que se establece con quienes tienen que ver con la organización, desde los empleados, hasta los proveedores, los clientes, el gobierno, las ferias, las cámaras, entre otras. Entonces en particular el presidente de la cooperativa establece las Relaciones públicas con los públicos para comunicarse con el exterior de manera efectiva, pues los socios de la cooperativa explicaron en la

encuesta que si se da este tipo de comunicación del presidente con el exterior al reconocer que gracias a ello han podido obtener los apoyos que da el gobierno, así como una buena comercialización del producto, además de tener combustible a tiempo y de buena calidad.

En la pregunta de cómo se da la comunicación oral y escrita, la mayoría contestó que la comunicación más común, es la de persona a persona, muy poco en oficios, otro poco en órdenes; no utilizan el teléfono, si las señas; cuando son las asambleas, hacen su participación hablando.

Cuando se les preguntó a los socios de la cooperativa, si tienen claro el objetivo de la comunicación, al comunicarse con sus semejantes, el 95.95 por ciento dijo que si, y el 4.54 dijo que no, lo cual, se asemeja a lo que expone Goldhaber (1977), al afirmar que el propósito de enviar mensajes dentro de la organización, hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven.

En la encuesta se les pidió que describieran una situación en donde se haya cumplido el objetivo de la comunicación con otra persona, y algunas de las respuestas fueron:

Cuadro 5.4: Situación donde se cumplió el objetivo de la comunicación

Una ocasión pedí apoyo para un motor y me lo asignaron.	*En casi todas las ocasiones en el campo laboral.*	*Sí, sobre los ivas de la Cooperativa recuperados.*
Cuando me comunico con los demás pescadores.	*Depende de las preferencias de las personas que están a cargo, si hay entendimiento.*	*En la constitución cuando se elaboró.*
En veces me han comprendido y a veces no.	*Reuniones de liquidaciones y apoyos de gobierno.*	*Exponer ideas para solucionar problemas.*
Tenemos que en común acuerdo.	*Se le informó que se quería sembrar jaiba y se ha estado logrando.*	*Todos los puntos que se tratan.*
Se realizó una democracia entre los integrantes.		

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Con los datos de esta pregunta se puede identificar lo que Ivancevich et al. (2006), describe a los elementos de la comunicación:

1. Emisor. Por ejemplo, cuando el empleado (en este caso socio), pide apoyo para comprar un motor, habla con el presidente de la cooperativa acerca de la necesidad que tiene de uno nuevo, argumentando que el que tiene, contamina y no le da el rendimiento que requiere.

2. Codificación. El socio de la cooperativa trata de convencer al presidente dando sus argumentos de la necesidad que tiene, utilizando las palabras más adecuadas para convencerlo de que requiere un motor nuevo.

3. Mensaje. Ivancevich et al. (2006), afirma que el resultado del proceso de codificación es el mensaje. Entonces, el socio de la cooperativa envía un mensaje oral al presidente de la cooperativa, de que necesita un nuevo motor. Expresa el mensaje de forma verbal y no verbal tratando de convencer al líder.

4. Medio. El medio utilizado, es la palabra hablada, aquí, no hay nada formal, sólo la expresión verbal y no verbal, no recurren a los medios electrónicos, sólo comunicados en persona; algunas veces se expone este tipo de necesidades en la asamblea ordinaria, pero no es tan formal como menciona Ivancevich et al. (2006), cuando dice que hay memorandos, comunicados de prensa, declaraciones de norma, sistemas de remuneración. Aquí la palabra es muy importante. No utilizan la tecnología de la comunicación.

5. Decodificación y receptor. El presidente de la cooperativa codifica el mensaje para completar el proceso, entiende las palabras que utiliza el socio, interpreta sus necesidades, las entiende (decodifica).

6. Retroalimentación. Entonces se da la retroalimentación, que es lo deseable, sucede la comunicación unidireccional porque el socio de la cooperativa afirma que se le apoyó en la compra del nuevo motor ecológico, "ofrece un canal para la respuesta del receptor, con la que el emisor determinará si se recibió el mensaje enviado", como lo expone Ivancevich et al. (2006).

7. Ruido. Por último y para completar el modelo "en el marco de la comunicación humana, cabe considerar el ruido, que distorsiona el mensaje pretendido" (Ivancevich et al. 2006). Sucede cuando se produce el ruido en cualquiera de los elementos del proceso, si el pescador cree que no se le quiere apoyar, o sus argumentos no son procesados o codificados como el pensó que los entendería el Presidente. Sin embargo, en este ejemplo esto no sucede porque se le apoyó con la compra del motor.

En el siguiente cuestionamiento, se ejemplifica que la comunicación se cumple cuando un profesor enseña a sus alumnos en el aula de clases, y sobre eso, cómo describe un pescador la comunicación que se da en su cooperativa:

Cuadro 5.5: Cómo se da la comunicación

Con los demás pescadores:	Bien: 36.36%	Regular: 63.63%	Mal: 0%
Con el presidente:	Bien: 77.27%	Regular: 22.72%	Mal: 0%
Con la asistente:	Bien: 90.90%	Regular: 9.09%	Mal: 0%
Con el Comité de vigilancia	Bien: 72.72%	Regular:27.27%	Mal:0%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

En este cuadro se concluye que los pescadores consideran que hay una buena comunicación con los miembros de la cooperativa; el presidente se comunica de forma efectiva con los socios, como lo dice Griffin I Moorhead (2011), *al mencionar*

que compartir información es dar a los individuos instrucciones para que realicen tareas específicas.

Como lo mencionan Martínez y Nosnik (2008), e Ivancevich (2006), sobre las redes de comunicación, se identifica la comunicación ascendente como la que va del subordinado hacia los superiores; los pescadores aseguraron cuando se les preguntó en la encuesta, que el presidente de la cooperativa los escucha y les resuelve los problemas que llegan a tener.

Pero por otro lado, Martínez y Nosnik (2008), e Ivancevich (2006), enfatizan que *la comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué*. También se identificó este tipo de comunicación entre los pescadores, puesto que, en muchas ocasiones el presidente tiene que girar instrucciones a los pescadores para que realicen ciertas actividades, cómo se ve en el cuadro 5.5, al identificar que un 77.27 por ciento asegura que hay una buena comunicación con el presidente de la cooperativa.

La siguiente pregunta fue cómo se da la comunicación oral y escrita, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 5.6: Comunicación oral y escrita

a) De persona a persona:	68.18%
b) Oficio:	22.72%
c) Órdenes:	0%
d) Carteles:	0%
e) Teléfono:	0%
f) A señas:	0%
g) En asambleas:	9.09%
h) Otros:	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

En el **Cuadro 5.6** se identifican los efectos acerca de la comunicación no verbal, dando por resultado que la comunicación informal y verbal han sido las más efectivas en la cooperativa pesquera, pues los socios prefieren transmitir sus mensajes de persona a persona, y en un 22.72 por ciento la comunicación formal en base a oficios, cabe destacar que solo el 9.09 por ciento se da en la asamblea, quizá porque solo hay una o dos asambleas al año, cuando debería ser muy importante porque están reunidos todos y ahí pueden externar sus puntos de vista.

Con respecto a la comunicación no verbal, Ivancecich et al. (2006), afirma que *son mensajes enviados con la postura del cuerpo, expresiones faciales, y movimiento de la cabeza y ojos*; se les preguntó acerca de la manera en que se comunican no verbalmente, como se ve en el **Cuadro 5.7**; los pescadores usan en un 40.90 por ciento, las señales, los gestos en un 18.16 por ciento y dibujos en un 9.09 por ciento.

Cuadro 5.7: Comunicación no verbal

a) Señales:	**40.90%**
b) Dibujos:	9.09%
c) Gestos:	18.18%
d) Otros:	13.63%
No contestó:	4.54%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Por otro lado, la siguiente pregunta acerca de cuáles son los principales problemas de comunicación a los que se enfrentan los socios de la cooperativa, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 5.8: Problemas de comunicación

a) No hay comunicación:	4.54%
b) No se entiende:	9.09%

c) No se comparte:	45.45%
d) No se explica:	9.09%
e) Otros:	27.27%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

En el **Cuadro 5.8** acerca de cuáles son los principales problemas de comunicación a los que se enfrentan los socios de la cooperativa, las respuestas fueron contundentes al externar que en un 45.45 por ciento la información no se comparte, esto puede ser preocupante porque los socios creen que los apoyos solamente se dan a algunas personas.

Cuando se les preguntó acerca de quién tiene la responsabilidad de que la comunicación funcione, para el logro de los propósitos de la cooperativa pesquera, respondieron lo siguiente:

Con respecto a que los socios de la cooperativa consideren que la comunicación es un problema, de acuerdo con Griffin I Moorhead (2019), donde dice que, *existen cuatro tipos de redes de comunicación, podemos identificar que los pescadores presentan una red de tipo círculo, puesto que los miembros de la cooperativa se comunican unos con otros,* sin embargo, la pregunta fue, acerca de cuáles son las principales causas por las que ellos creen que la comunicación es un problema. Contestaron lo siguiente:

Cuadro 5.9: Causas por las que la comunicación es un problema

a) Porque no nos enteramos de las cosas:	22.72%
b) Porque me dan mal la información:	27.27%
c) Porque no me informo:	45.45%
d) Otras causas:	4.54%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

De tal manera que se corrobora lo que se dijo anteriormente de que no se informa del todo a los pescadores, y entonces, la comunicación es un problema

porque no tienen los datos de primera mano, por lo tanto tampoco se enteran de lo que sucede en la cooperativa, aunque también otro elemento importante es que en 27.27 por ciento los avisos son ambiguos y poco efectivos.

Considerando las afirmaciones anteriores, se les preguntó a los socios de la cooperativa, qué prácticas de comunicación se deberían de utilizar, en caso de existir problemas, a lo que sugirieron las siguientes:

Cuadro 5.10: Prácticas de comunicación

Acudiendo directamente con los pescadores y a las autoridades, sin intermediarios.	*Que tomen más atención a los pescadores.*
Asambleas; cuando hay problemas, por ejemplo de precio de camarón, buscar al directivo para pedir apoyo.	*Promover la junta al consejo, lo primero es el consejo.*
Asambleas.	*Que hubiera más comunicación y atención de información a los pescadores.*
Ponerse de acuerdo.	*Una comunicación directa entre las personas.*
Pongan atención, o volver a explicar.	*Reuniones en asambleas ordinarias y extraordinarias.*
Exponer ideas para solucionar problemas	*Cumplir reglas; cuando nos dan órdenes no hacemos caso, y cuando no hacemos caso. es porque creemos que es lo mejor.*
Más que nada, tiene que intervenir el gobierno federal y poner orden.	*Con las reuniones anuales siento que nos entendemos.*
Platicar, porque así se entiende la gente	*Juntarnos y poner atención, no todos lo hacen; escuchar.*
Curso para la organización	*Tomar decisiones en coordinación con el grupo de pescadores.*
Comprometer a los pescadores a asistir a las asambleas.	*Faltan más reuniones y más información.*
Debe hacerse una junta extraordinaria para avisarles a todos lo que pasa.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

De acuerdo con el cuadro **5.10** se les preguntó a los pescadores sobre cuáles son las prácticas de comunicación que utilizan y mencionaron principalmente que en las asambleas es donde mayormente reciben información y se comunican entre ellos, además les sirve para llevar hacia el exterior los acuerdos que ahí se toma, así como lo dice Ivancevich (2006), *las organizaciones se tienen que comunicar con el exterior para ofrecer sus productos y servicios, proyectar una imagen positiva y además, poder atraer empleados*, a lo que los pescadores no le dan

mucha importancia, sin embargo, el presidente de la cooperativa tiene contacto directo con el exterior.

Se cuestionó acerca de que, si existieran problemas de comunicación en la cooperativa, ¿qué tan importante sería utilizar las nuevas tecnologías cómo el celular, computadora, entre otras? A lo que respondieron:

Cuadro 5.11: Importancia de utilizar nuevas tecnologías

a) Mucho:	**59.09%**
b) Poco:	27.27%
c) Nada:	9.09%
No contestó:	4.54%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Cuando se le preguntó, "*qué tan importante es para usted el uso de nuevas tecnologías de comunicación e información, para el mejoramiento de la interacción que se establece con los socios de la cooperativa"*, los pescadores contestaron lo siguiente:

Cuadro 5.12: Uso de nuevas tecnologías para el mejoramiento de la comunicación

a) Mucho:	**50%**
b) Poco:	36.36%
c) Nada:	13.63%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Los socios de la cooperativa respondieron de la siguiente manera, a la pregunta de: *¿Qué medio de comunicación tienen acceso, en su vida cotidiana y por el cual, se informan acerca de noticias relacionadas con la pesca?:*

Cuadro 5.13: Medio de comunicación al que tienen acceso

a) Periódico:	**63.63%**
b) Televisión:	40.40%
c) Radio:	0%
d) Internet:	0%

e) Celular:	0%
f) Otros:	4.54%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Ante el cuestionamiento de: *¿qué tan importante es para el socio de la cooperativa, el hecho de que alguna persona relacionada con la política, se acerque a la cooperativa para proponer mejoras y apoyar a la misma?;* respondieron:

Cuadro 5.14: Importancia de que una persona política se acerque a la cooperativa

a) Mucho:	**59.09%**
b) Poco:	27.27%
c) Nada:	9.09%
No contestó:	4.54%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Por otro lado, se les preguntó además, *"cómo le dicen al presidente de la cooperativa cuando tienen un problema, (por ejemplo de salud, de dinero, etc.)"*, respondieron lo siguiente:

Cuadro 5.15: Respuestas del presidente cuando los socios tienen un problema

Nos ayude, le pido ayuda oralmente.	*Se lo comunico directamente.*
De palabra en todas las ocasiones.	*Platicando con él.*
Pedir apoyo, aunque no hay necesidad, ellos solos se enteran y te ayudan.	*De palabra al ir a buscarlo.*
De manera verbal para que sea claro y preciso.	*Directamente de persona a persona.*
Les pone atención uno para saber qué nos puede aportar.	*Va de frente y le expone sus problemas.*
Por teléfono se comunica.	*Mediante comunicación directa y el presidente busca la manera de ayudar.*
Fácil, si se tiene accesibilidad.	*No le digo, porque no hay apoyo.*
Verbalmente platico con él.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Además se realizó una entrevista al presidente de la cooperativa, de la que se rescata lo siguiente:

> *"Si, me invita el presidente de la Federación Jaime Ontiveros, él me dice: sabes que hay una invitación para Mazatlán, nombran una parte, o saben que hay lugares para ir a México. La comunicación es muy importante, porque están enterados ellos de lo que yo estoy haciendo, cómo estoy haciendo las cosas, me gusta decirles: sabes, subió el precio del camarón, tenemos un comprador que nos está pagando más que el otro, saben qué, van a llegar más apoyos. "Vamos platicando aquí, qué pasa, salen a pescar, si no hay producto se juntan a platicar allá afuera, todos se dan "pase base" le decimos nosotros, anda uno allí con el bocón parado, no pues, que eso, que aquí el camarón salió a esto, y es motivación para ellos también".*

Cabe destacar que el presidente de la cooperativa, mencionó que la comunicación que tiene con los directivos de las instituciones gubernamentales con las que tiene relación es directa y efectiva, y al mencionar que a veces vienen con el "bocón parado" significa que se molestan cuando no reciben los apoyos prometidos. Lo cual hace que los pescadores no se motiven para seguir trabajando.

5.2.2 Con respecto a la categoría de cultura

La mayoría de las preguntas de esta variable fueron abiertas, debido al tipo de cuestionamientos que fue importante realizar.

Las organizaciones según Ivancevich (2006), *promueven la cultura y las oportunidades de alcance de quienes trabajan en la empresa; en este caso, la cooperativa promueve una cultura de trabajo arduo e identidad que hace a los pescadores identificarse con la asociación*.

La primera pregunta de la variables de cooperativas pesqueras que se les pidió a los socios fue que mencionaran las características que describen al trabajar en

una cooperativa pesquera, como esta pregunta fue abierta, se categorizaron y pusieron las respuestas más repetitivas, enlistando los siguientes comentarios de cómo se identifican como cooperativa pesquera:

Cuadro 5.16: Características que describen al trabajar en una cooperativa pesquera

Hieleras de camarón, carros de distribución tarrayas, redes tablas, chinchorros.	*Beneficios para hacer mejor la pesca.*
Vender el producto fácilmente.	*Los apoyos de gobierno es una ventaja y una desventaja es pagar cuadro.*
Trabajar en unión y se apoya el bienestar común en la cooperativa.	*La manera de producir a diferencia de otros pescadores.*
No existen diferencias, porque los libres están más equipados.	*Cumplir con las reglas.*
Trabajar amparado con la ley, teniendo garantías porque el producto se va a un buen mercado.	*Que trabajando en una cooperativa existen mas apoyos.*
Puro trabajar para la cooperativa.	*Hay gente trabajadora y quien solo acumula cuentas y nos afectan a todos.*
Compañerismo que se da.	*Nos motivamos y nos damos la mano entre todos.*
La cooperativa le ayuda a resolver problemas.	*Levantarse a las 5 de la mañana y regresar a las 8 de la noche, es la jornada laboral.*
Se trabaja sobre el flujo de mareas.	*Tenemos acceso a créditos o préstamos para artes de pesca.*
Mucho pertenecer es involucrarte.	*Debes trabajar en conjunto con tus socios, y tienes en ocasiones problemas.*
Menciona que para algunos son ventaja y otros no, pero trabajar en cooperativa tiene ventajas.	*Hay más apoyos, más créditos, hay más beneficios que trabajar libre.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Otra pregunta que se les hizo fue, *qué son las creencias para los pescadores,* y respondieron lo siguiente:

Cuadro 5.17: Qué son las creencias para los pescadores

No cree.	*Con respecto a la pesca hoy en día es una ilusión.*
Hay que creer en algo, creo en la iglesia.	*Ser pescador, vivir en Altata.*
Yo creo mucho en las mareas junto con las lunas, para saber si será un buen día de pesca.	*Creer en Dios.*
Es positivo, porque la pesca para mí ha sido redituable.	*Cultura que se da en la familia.*
Mi ideología.	*Solo le pide a Dios.*
Creer en algo, creer en uno mismo.	*Solo se encomienda a él.*
En la religión católica.	*Las creencias propiamente, a la religión católica crea la educación de los hijos.*
Pues creer en Dios.	*Es muy bueno creer en Dios, Jesucristo vivo.*
Solo le pide a Dios que le ayude, que lo lleve y lo traiga con bien.	*Se basa en mareas, en la luna, no tanto en las creencias.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Con respecto a lo que piensan los pescadores acerca de lo que creen, se pudo saber cómo ellos tienen una cultura que los identifica al creer en algo o alguien, como por ejemplo estar en alguna religión, porque hacen todo un ritual cuando van a pescar, además el concepto que tienen de familia los impulsa a hacer el trabajo para ella, además de que se ponen en manos de un ser supremo para tener una buena pesca, lo que los hace identificarse como personas que tienen creencias que sirven como motivación en el trabajo cotidiano.

Daft (2011), define la *cultura como el conjunto de valores, creencias, normas, creencias orientadores*, Chiavenato (2004), *comprende valores compartidos, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten,* Robins (2011), *son sistemas de significados compartidos,* y Hernández et al. (2011), *comportamientos que comparten los miembros de una organización*, por lo que se les hizo la pregunta sobre, *"cómo describen los valores que tienen los pescadores"*, y respondieron:

Cuadro 5.18: Qué son los valores para los pescadores

La responsabilidad para trabajar en la pesca, no hay de otra.	*La responsabilidad.*
Respeto a los socios.	*Los valores podrían ser respeto*
Hay de todos, honestos y no honestos.	*cumplir reglas*
Responsabilidad, disponibilidad.	*Fundamentales e importantes porque sabemos que vienen tiempos buenos.*
Muy bajas.	*Quienes son mayores unos que otros son competitivos.*
Hace tiempo se acabaron.	*Son buenos trabajadores, humildes, Responsabilidad, solidaridad y trabajo en equipo.*
Respeto, armonía con los pescadores.	*En tierra podemos ser enemigos, pero en el agua somos amigos.*
Ilusión.	*Lo que aprendimos a través de la pesca.*
Se ayudan entre todos.	*La nobleza.*
Valores regulares.	*Algunos son respetuosos y otros no.*
Compromiso y velar por respeto por la veda, y Altata se ha perdido.	*Somos muy trabajadores.*
No todos somos responsables.	*Menos egoístas mas conformidad.*
Más comunicación.	*Compañeros que solo se hablen de trabajo.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Para analizar el cuadro **5.18**, se toma como referencia lo que afirma Ivancevich, et al. (2006). *Los valores individuales de una persona orientan el comportamiento en el trabajo y fuera de él. Si el conjunto de valores de una persona es importante, la orientará y también le permitirá comportarse en forma congruente de una situación a otra*; así, los valores que tienen los pescadores se ven claramente cuando se les preguntó acerca del tema; es importante que se ayuden unos a otros, se apoyan con respecto a las necesidades que tienen cuando *"arranca*" la pesca, hay respeto, compañerismo, compromiso, entre otros, son *deseos o necesidades efectivas y conscientes de las personas que guían el comportamiento* (Ivancevich, et al. 2006:39).

Además, se les preguntó acerca del significado que tiene para los socios de la cooperativa, trabajar colectivamente; sus respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 5.19: Significado de trabajar colectivamente

a) Que se apoyen unos a otros:	**40.90%**
b) Que trabajen juntos:	9.09%
c) Que tomen decisiones juntos:	45.45%
Otro:	4.54%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

En la pregunta sobre: *"qué son los significados simbólicos para una cooperativa"*, las respuestas fueron:

Cuadro 5.20: Significados simbólicos

a) Logotipo:	**63.63%**
b) Imagen:	27.27%
c) Religión:	4.54%
d) Otros:	13.63%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Al cuestionamiento sobre: *¿qué tipo de ceremonias llevan a cabo los pescadores*?, las respuestas giraron alrededor de tres afirmaciones:

> *Fiestas del día del marino, día de las madres, cargaban a la virgen, en la playa, misa especial, celebrar el dia del padre con concursos, junta a las 3 cooperativas de la región, todas las actividades se pagan equitativamente por las 3 cooperativas; posadas.*

Se les preguntó, *"sí podían identificar algún mito al llevar a cabo la pesca"*, a lo que respondieron:

Cuadro 5.21: Mitos

Era un señor llamado Candelario, a él le decían el que le encargan 5 kilos, llegaba a él a donde iba a pescar y el camarón corría.	*Mito del Guarramanchas, su compadre nomas llegaba se borraba la mancha de camarones.*
El mito de cande.	*La del chino cocu, muy salado a la hora de pescar.*
Cuando corría en las noches, se prendía una panga, pero nunca lo podían alcanzar.	*Calendario García Rangel fundador de la cooperativa tenía una capacidad mínima de producción de ahí el mito del saludo.*
Que se anda mareando un pescador, le decimos que chupe un ancla.	*Mirar a un señor era señal que nos iría mal en la pesca.*
El de cande, Federico decía que ese era su destino.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

También se les solicitó que describieran un ritual, y relataron los siguientes:

Cuadro 5.22: Descripción de rituales

Se encomienda a Dios.	*Persignarse a Dios, persignarse.*
En nombre sea de Dios y que nos vaya bien.	*Nomás se persigna, las cosas no se hacen igual a como se va dando el día voy actuando.*
Levantarse, ponerse las botas y camiseta manga larga (ropa Blanca).	*Rezar una oración.*
Todo el tiempo se sienta en un lugar para ponerse las botas.	*Se encomienda a Dios cuando va a altamar.*
Sólo me bendigo a Dios.	*Que sea lo que Dios quiera.*
Pedirle al todo poderoso que nos regrese con bien.	*Oración, encomendarme al Señor.*
Día tras día hacemos oración.	*Una hermana lo bendice, y les hecha agua bendita.*
Usa camisa manga larga, lentes, se cubre con un paño y cachucha, lleva mucha agua.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Además, se les solicitó que describieran una leyenda, lema o anécdota, que se haya conocido en la entidad, y comentaron lo siguiente:

Cuadro 5.23: Descripción de una leyenda, lema o anécdota

La marina nos agarró en las churuperas, teníamos	*Una vez se volteó en la panga, por la marea.*

broncas nos recogieron la panga.	
Changiabamos y sacábamos puro lodo.	*Que se aparece una panga en el mar.*
Antes de casarme estaba en visita, estaba medio alumbrado donde estaba, y luego miré detrás de mi me acompañaba un animal, que lo llaman nahual, se dice que es de un cura maldecido.	*Se dice que se necesita ver al nahual dos veces para que se vaya.*
Que según en las pelonas se aparece una panga que dicen que asusta.	*Se vinieron él y su papa de la paz navegando y los agarró un mal tiempo y no llegaron hasta el otro día.*
Octubre-noviembre, 1976, 2 meses empezaron a pescar, un señor llamado Ramón Medina, le dijo que midiera el nivel de profundidad con el litro y no sabía.	*Chino cocu, era un pescador con mucha fama.*
Un día en altamar se quedó sin gasolina y en ocasiones con los motores malos.	*Nos volteó una ola, y nos andábamos ahogando, casi no me gusta acordarme.*
El mal clima los ha agarrado trabajando les voltea la panga.	*pescando, no encontraban la siembra y si la encontraban llegarían a tierra bichis[29] y lo hicieron.*
Una vez casi nos volteamos en la lancha a mar abierto.	*A la edad de siete años al desechar unas cabezas de camarón, tuve un accidente con un carro.*
Veníamos de trabajar de mar abierto, había mal tiempo, olas de cuatro y cinco metros y a mi panga se le salió la manguera de la gasolina, y se me prendió el motor, lo arropé y lo apagué, puse la manguera y me pude venir a casa.	*Antes pescaban en canoas, cosas de antes, que entraban muchos barcos grandes.*
Iba en mar alto y lo agarro mal tiempo, "se lo llevó el viento; lejos.	*Dicen que en el mar se aparece una panga.*
En Altata se mentaba un animal llamado Nahuatl.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Si el *conjunto de valores de una persona es importante, la orientará y también le permitirá comportarse en forma congruente de una situación a otra,* según Ivancevich et al. (2006). Se les preguntó a los pescadores *"qué significa para ellos la familia",* como parte de los valores congruentes, y la mayoría contestó, que es lo más importante:

Cuadro 5.24: El significado de la familia.

Es lo primero, se debe ver por ellos, es por quiénes se trabaja.	*Es lo máximo, primero mis hijos"*
Todo y es lo primordial en la vida.	*Lo más importante, o sea todo.*
Lo es todo, por ello trabaja, la base fundamental.	*Lo máximo.*
Lo es todo en la vida, se acaba la familia, se acaba la vida.	*Lo más sagrado que pueda existir.*
Es lo más hermoso de todo, no somos nadie sin ella.	*Es algo hermoso pero más en Cristo, no hay comparación, paz, tranquilidad, amor.*
Es lo más bonito que se puede tener, llevarse bien con todos.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

[29] Bichis: es una palabra coloquial para decir "desnudo". Nota del autor.

Se les preguntó también, *¿qué significa la religión, y si podían decir cuál profesan?*, contestaron lo siguiente:

Cuadro 5.25: El significado de la religión que profesan

La mayoría de los pescadores dijeron ser católicos; por algunas afirmaciones como:	
Para creer en algo.	*Muy importante para mí.*
Toda mi familia es cristiana pero yo aun soy católico.	*Significa parte de la educación.*
Mandato de Dios..	*Es quien esta bautizado.*
Mi familia es católica	*Es muy importante.*
Pero algunos dicen ser cristianos afirmando, "*Cristiano Evangelista", estar cerca de Dios.*	*Es muy buena religión y ser espiritual.*
Creencia en el testimonio del Señor de lo que habla la Biblia solucionar problemas.	Aunque por otra parte solo dos pescadores aseveraron ser "*ateo"*, o *yo no tengo creencia en ninguna religión.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

También se les preguntó, cómo enseñan a sus hijos el arte de pescar. Los pescadores decían que no querían que sus hijos se dedicaran a la pesca. Ellos quieren que estudien en la universidad, y aunque la pesca les ha dado para vivir, no están de acuerdo que sus hijos se dediquen a ese oficio; aunque Nosnik (2005), afirma que, "*debe existir un análisis de cuáles son los valores de quién o quiénes, fundaron la organización, dejaron huella y son funcionales para instituciones como guías del proyecto productivo*". Sin embargo testificaron lo siguiente:

Cuadro 5.26: Los pescadores no quieren que sus hijos se dediquen a la pesca

Les enseñé las técnicas de pesca para las churuperas, andar en los cantiles saber mover la pesca.	*Mi papá me enseñó a pescar con tarraya lomera, las principales técnicas.*
Tirar las redes, elaborar tarrayas.	*Todo lo que sé, de pesca se los enseño, procuro la unión familiar.*
A mi hijo lo llevo a churupear para que aprenda él a pescar y salga adelante.	*Nunca los enseñé, porque no les interesa.*
Les enseña poco.	*No estaba en sus planes que sus hijos sean pescadores, sean de otro tipo de empleo.*
No deseo que los niños trabajen en la pesca.	*Una vez lleve a mis hijos el año pasado, no me gustaría que fueran pescadores.*
Me los llevo en la panga y les enseño lo que estoy haciendo.	*Mediante la práctica diaria.*
Para mis hijos no quería la pesca, esforzarme para mis hijos.	*A él lo llevaba su papa desde muy pequeño, a su hijo lo llevó y lo enseñó practicando.*

A veces van con él, pero no quisiera que fueran pescadores.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Y por último, con respecto a la variable de cultura, se les preguntó, *¿qué tipo de actividades culturales llevan a cabo los pescadores en su vida cotidiana y en el quehacer diario?* Respondieron:

Cuadro 5.27: Actividades culturales que llevan a cabo los pescadores de Altata

Trabajar en el mar cuando hay trabajo	*Estar en la playa y ver el mar todo el día.*
Jugar futbol, organizo torneos femeniles, logré sacar el 90 % de las mujeres de Altata el año pasado.	*Hubo 7 equipos de Altata, 2 de Dautillos y 1 del Tetuan.*
Remendar y arreglar las artes de pesca.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Otras de las actividades diarias que se pudieron observar fue, el juego de voleibol, donde se reúnen por las tardes la mayoría de los jóvenes, (algunos no tanto), y se entretienen.

> *"¿Qué se necesita para ser un pescador? Pues, ser responsable y ser trabajador, madrugador, que seas honesto, y vivo en tu cooperativa, porque nomas eres honesto y caminaste, o sea, si eres un pescador que pesca mucho y te ingresas a una cooperativa y cuando menos piensas tu producto lo desvían a otro lado y no quieres pagar tu cooperativa como pescador que te quiera, o sea yo por ejemplo.*

En esta pregunta sobre qué se necesita para ser un pescador de la cooperativa "Lucenilla", los socios fueron muy claros al afirmar que tienen que ser trabajadores, responsables, madrugadores, honestos, porque así se cree en él, al pertenecer a la cooperativa, así se identifican los valores para confiar en ellos y considerarlos como parte de la misma.

5.2.3 Con respecto a la categoría de cooperativas pesqueras

Al considerar hablar de una tercera categoría, con respecto a la investigación que se realiza para entender cómo es que los pescadores tienen un modelo que los guía para subsistir. Entendiendo, que los seres humanos a lo largo de la historia, toman de la naturaleza lo que ésta les proporciona. La Bahía de Altata provee a los pescadores el alimento, que en un principio sirvió para que los habitantes saciaran su hambre; pero al paso del tiempo, se dieron cuenta que podían obtener ese alimento también para subsistir, no nada más, para sus familias, sino, para comercializarlo.

Para entender, por qué pescar se convierte en la tarea fundamental de los pescadores, Abraham Maslow (1943), propone una teoría, de acuerdo a las exigencias clínicas y de observación de tradición funcionalista de James y Dewey, además de fusionarse con el holismo de Wertheimer, Goldstein, y la psicología de la Gestalt y el dinamismo de Freud y Adler.

Como se mencionó en el marco teórico, la escala de necesidades de Maslow (1943), explica cómo el ser humano pasa por cada una de las necesidades que tiene, las cuales, va cubriendo escalón por escalón, y describe, cómo el individuo satisface en primer término, la necesidad fisiológica para saciar los apetitos, (que según Maslow, son las opciones preferenciales del alimento).

Para Maslow (1946), la homeóstasis, se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un constante, estado normal del torrente sanguíneo. Y esto, se logra mediante el alimento, a través del contenido de sal, agua, azúcar, proteínas, grasa, calcio, oxigeno, iones de hidrógeno, y la constante temperatura del cuerpo. De forma consciente, el ser humano sabe que debe satisfacer todas

las necesidades de su cuerpo; aunque el alimento del mar proporciona un tipo de proteínas, minerales y demás, forma parte fundamental del alimento ineludible para el cuerpo.

Asimismo, se mencionó que el ser humano tiene que alimentarse, no es opcional. Cuando una persona no ha comido, no puede trabajar, los pescadores socios de la cooperativa pesquera "Lucenilla", aunque no lo hagan de forma consciente, saben que el individuo siempre está buscando cubrir la necesidad de comer.

Considerando lo que Hernádez et al. (2012), menciona acerca de que, la *organización cooperativa presenta una estructura que difiere, en determinados aspectos, de las estructuras del resto de las sociedades. Los socios están presentes en la cúspide, en la línea media y en la base de la organización*. En la encuesta se les preguntó, *qué significa para los pescadores pertenecer a una cooperativa*, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 5.28: Qué significa para los pescadores pertenecer a una cooperativa

Apoyo.	*Orgulloso por ser fundador.*
Trabajo.	*Se siente un orgullo pertenecer a una cooperativa, se logra hacer las cosas de la mejor manera.*
Bueno, para salir adelante.	*Ser socio solamente.*
Se siente muy bien.	*Es la mayor cooperativa de Altata.*
Bienestar social de la cooperativa	*Tener apoyos de la cooperativa.*
Respaldo para trabajar.	*Es de las mejores cooperativas que tenemos, significa mucho estar aquí.*
Significa que tiene derecho a apoyos y que el producto se pague muy bien.	*Y todo lo que necesitas para pescar.*
Le parece algo muy bueno.	*Significa trabajar juntos y ayudándose entre todos.*
De suma importancia es más beneficioso.	*Es cooperativista 100% no se vende la producción al coyote.*
Apoyo se podría decir para las necesidades.	*Es estar como socios.*
Es un respaldo porque si estas solo nadie te apoya.	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Otro cuestionamiento que se les hizo a los pescadores fue *¿cuántos años lleva asociado a la cooperativa pesquera "Península de Lucenilla"?*; los años de

pertenecer a la misma varían entre socio y socio, sin embargo, hay algunos que tienen muchos años, el máximo 49, y el mínimo, 6.

También, se les preguntó, *si conocen los principios de ser cooperativista*, en dónde, solamente uno contestó que no; todos los demás afirmaron conocerlos, pero, cuando en la siguiente pregunta se les solicitó mencionar los principios que tienen al pertenecer a una cooperativa, contestaron lo siguiente:

Cuadro 5.29: Conocimiento sobre los principios como cooperativista.

No endeudarse.	*Entregar camarón y asistir a Asambleas.*
Ser responsable trabajar en compañerismo.	*Estar para cumplir con los reglamentos que son productividad.*
Ayudar a la cooperativa para que no se vaya abajo.	*Absuelto de deudas para obtener más beneficio como cooperativista.*
Honestidad y responsabilidad.	*Ser buen socio y estar en los primeros lugares.*
Entregar camarón y trabajar duro.	*Respetar las reglas.*
Opinar y hacer reuniones para el bien común dentro de la cooperativa.	*Apoyo proporcionado y rendir cuentas.*
Respetar los acuerdos de la cooperativa.	*Entregar lo que ganas para saldar cuentas.*
Obligación y responsabilidad de entregar todo mi producto a la cooperativa.	*Tener más beneficios, trabajo en equipo.*
Entregar el 100% de captura a la cooperativa.	*El apoyo se reparte equitativamente.*
Recibir apoyos que nos brinda el gobierno.	*Apoyos para enfermedad.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Los socios de la cooperativa "Lucenilla", según la encuesta que se les aplicó, conocen la existencia de un organismo que regula este tipo de organizaciones, como lo es, La Ley General de Sociedades Cooperativas (2011)[30], la cual, define en su artículo 2, *"que la sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio, ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades*

[30] Ley General de Sociedades Cooperativas. (2011) la edición contiene las disposiciones publicadas hasta la fecha de impresión. Con el objeto de facilitar el manejo de la obra diferencian con **negritas** las últimas reformas publicadas en el D.O.F. y/o en la Gaceta Oficial, así como su referencia (**R**) Reformado (**A**) Adicionado.

económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios"; por lo que cumplen con esas disposiciones al buscar un mejoramiento colectivo y no individual, mediante la obtención de productos marinos, para la distribución y comercialización de los mismos, buscando así, el sustento de las familias de los socios y el mejoramiento de la comunidad de la Bahía de Altata.

Para Lara (2011c), cuando en una organización todos comparten los mismos valores y normas, existe una cultura organizacional, que puede reconocerse como una cultura homogénea; tomando en cuenta lo anterior, en la pregunta acerca de, *"si conoce los beneficios de pertenecer a la cooperativa "Lucenilla",* afirmaron lo siguiente:

Cuadro 5.30: Conocimiento sobre los beneficios de pertenecer a la cooperativa "Lucenilla"

Apoyo para motores, pangas (utensilios de pesca) precio de camarón, tener un buen nivel, Ganar dinero y dar a ganar.	*Apoyos beneficios, Ganar y dar a ganar dinero.*
La facilidad de comercializar el camarón, beneficio para lograr obtener equipos.	*Por lo redituable que es la pesca.*
Trabajar solamente.	*Apoyo de subsidios de gobierno y pescar legalmente.*
Apoyo de subsidios de gobierno por gasolina.	*Artes de pesca, pangas, apoyo en impuestos por el gobierno.*
Apoyo económico para las herramientas.	*Es por parte de gobierno, con el subsidio de gasolina.*
Creando un derecho a trabajar.	*La cooperativa les ayuda en todo.*
Apoyo se reparte equitativamente.	*Recibir apoyos que nos brinda el gobierno.*
Apoyos para enfermedad.	*Comercializar el precio.*
Apoyos que nos da el gobierno, y la misma cooperativa nos da gasolina aunque la paguemos.	*No te ayudan cuando más lo necesitas, piden nada más apoyo.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Además, se les preguntó acerca de, *¿si conoce las desventajas de pertenecer a una cooperativa?*, si es que las hay.

Cuadro 5.31: Conocimiento sobre las desventajas al pertenecer a una cooperativa

Aunque muchos consideran que no hay desventajas, algunos comentaron:	
El no pagar, es una desventaja.	*No recibir apoyos.*

No poder tener los beneficios de ser miembro por deudas.	*El pescador furtivo.*
No poder a un buen precio o al que queramos.	*Los altos costos del manejo de la cooperativa.*
En los pagos que tiene que hacer uno.	*No hay disciplina.*
Que debemos pagar deudas de otros socios, y no alcanzar a pagar el cuadro.	*Que le descuentan lo que le dan.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Otra pregunta fue, *¿si consideraban que la cooperativa "Lucenilla", es diferente a las demás existentes en la Bahía de Altata?*, a lo que respondieron lo siguiente:

Cuadro 5.32: Opinión sobre diferencias entre la cooperativa "Lucenilla" y las demás que hay en la Bahía de Altata

Tienen distintas oportunidades en cuanto a ofrecerte.	*Es la que captura mas Camarón.*
En una roban más que otras.	*Es la número uno, estoy enamorado de la cooperativa, cuatro años en el primer lugar de pesca.*
Tiene buenos líderes y socios.	*Tiene más gente productiva.*
	Por el sistema de trabajo.
Porque hasta ahorita nos hemos tenido enfrente.	*Por la producción y la responsabilidad de los socios.*
Hay apoyo.	*Todas son iguales, lo que tiene de diferente son los socios que tan honestos sean.*
Son más socios, pero todo es igual, porque hay flujo de dinero y tenemos más facilidades.	*Desde un tiempo los que se fundó éramos gente que trabajábamos, era rivalidad sana.*
Es la única que tiene su espacio. (galerón)", Sin embargo hubo quien opinó que la cooperativa no es diferente a las demás.	*Por la responsabilidad y la producción interna de los socios el 100% entregar la producción.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Se les preguntó, *¿si consideran que en la actualidad, trabajar en cooperativa, es lo mejor?,* opinaron lo siguiente:

Cuadro 5.33: Es lo mejor trabajar en cooperativa, en la actualidad.

Por los apoyos la comercialización del producto es mejor.	*Si porque pertenecer a un organismo constituido tiene derecho a los beneficios que otorga el gobierno federal.*
Si no eres de la cooperativa no hay ayuda.	*Por el respaldo y apoyo que proporcionan.*
Es un poco mejor, porque hay más apoyo.	*Por los beneficios que conllevan.*
Por la ayuda del gobierno.	*No, antes nos iba mucho mejor.*
Por los beneficios que se obtienen.	*Es igual, tienes que trabajar de igual manera.*
Así me mantengo.	*Subsidio para gasolina.*
No, no tiene caso.	*Es bueno cuando todos trabajan.*
Es reconocida a nivel zona.	*No, antes había mas producción.*
La unión hace la fuerza.	*Por los beneficios otorgados.*
No, considera el ser libres ganarían mas, en las cooperativas dan apoyo para motores.	*Si andas libre te detiene la ley y no te llegan apoyos de gobierno.*
Año con año es menos la producción.	*Los materiales son muy caros.*

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta RCPF (2013)

Con respecto a la sociedad cooperativa pesquera, se ubica en el tipo de productores de bienes y/o servicios, según la clasificación de la Ley General de Cooperativas (1994), donde los miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Por ello, las asambleas son parte fundamental en la legalización de una cooperativa, que es lo que exige la Ley General de Cooperativas para que se considere oficial; ante esto, el presidente señala:

> *"La tienen que protocolizar para que sea válida. Y los documentos también, pues con ellos tengo que llegar al banco para firmar o la firma del contador en hacienda. ¿Hace declaración?, Si es anual". "Lo controlan que lleve la contabilidad todo, y sacan números, y arriba, y esto, y lo otro… incluso me dijeron que ahorita estaba más bueno con la pesca, comparando las entradas, las entradas de más arriba, con las salidas de pastura, le tienen que pagar eso". "Ahorita estamos metiendo apoyos para hacer unas máquinas que voy a vender para hacer filete de pescado y le mete el filete… supuestamente la máquina es para desviscerar, no, meter el pescado desviscerado y la máquina esa, le saca la pulpa y le saca la espina y la masa esa, la haces y la metes a otra máquina. Y esa la hace tiritas del filete empanizado".*

Es importante recalcar, que el presidente de la cooperativa tiene muy claro el sentido cooperativista, que para González (2007), *al cooperativismo se le ha considerado como la doctrina, filosofía, corriente o movimiento social. Para Rojas es el modus vivendi, capaz de resolver problemas sociales*; en lo que respecta a la cooperativa pesquera, según dice el presidente, los pescadores hacen de la pesca su modo de vida, todo lo que realizan, gira alrededor del concepto de cooperativismo. Complementando esta afirmación, Lara (2011a), afirma, *que los elementos que coadyuvan a la creación y fortalecimiento de un emprendimiento*

social, tienen que ver con las habilidades del líder y cómo responden éstos ante los desafíos que significa su creación, por lo que pudimos constatar, el líder de "Lucenilla", responde a las necesidades y desafíos de la organización, la muestra es, que lo dejaron presidir por dos períodos.

Además se analizaron los documentos fueron: la primer acta constitutiva con la que se formó legalmente la cooperativa pesquera, propiedad del señor Guadalupe Cervantes Carreón, uno de los fundadores de la organización pesquera, que todavía se dedica a la pesca y es socio de "Lucenilla". Este documento esta empastado, en buenas condiciones físicas y ahí se específica el acta y las bases constitutivas, así como el reglamento interior de trabajo (ver Anexo 11).

Otro documento analizado, es el vale de gasolina, que es una forma de comunicación verbal, tiene los datos y nombre de la cooperativa en la parte superior central, el nombre del documento qué es, el número de panga, el nombre del pescador, los litros, el precio, el importe, gasolina, aceite, a cargo de qué socios, y en la parte inferior, los datos de pagaré con firma de quién lo despacha y de quién lo recibe (ver anexo 8).

También, está el documento de la lista de camarón con cabeza o descabezado que se recibe, en donde, se anota el número de panga, el nombre de la tripulación, la fecha, los kilos que se reciben, y las características del camarón (grande, mediano o chico), algunas veces escriben la cantidad en pesos. Este documento se llena a diario por la secretaria de la cooperativa, que es una persona (mujer), que trabaja para la organización, la cual, tiene un sueldo y es empleada de la cooperativa (ver anexo 8).

Otro documento analizado, es la hoja membretada, que tiene los datos de la cooperativa, tales como, el nombre, el RFC[31] y el domicilio, además, la imagen que la identifica, que es un camarón (Ver anexo 8).

5.3 Análisis de los datos recolectados

La cultura, en una organización se puede manifestar de diferentes maneras. Se dice, que las organizaciones trabajan a través de rituales; cada una de las actividades que realizan los empleados se convierte en un ritual, por ejemplo, un pescador se levanta muy temprano, reúne cada uno de los artículos que llevará para la pesca, y realiza, cada vez que sale a pescar, de manera meticulosa y rigurosa, cada una de las acciones. Otra manifestación, son los mitos; en la mayoría de las organizaciones hay creencias, que en muchos de los casos, no son reales.

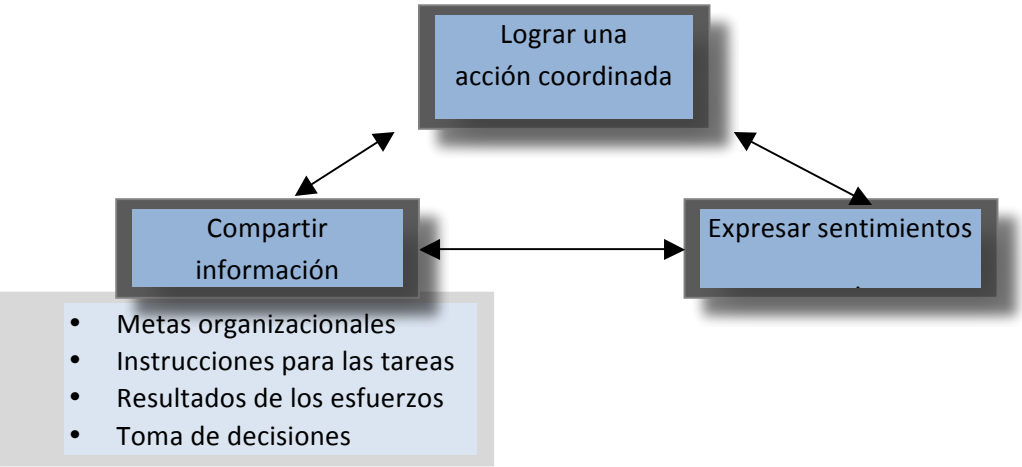
Las leyendas, surgen en la Bahía de Altata; se cuentan historias, algunas de las veces plagadas de ficción. Otra forma en la que se puede identificar la cultura, es el lenguaje, pues cada organización tiene el suyo propio. Los pescadores tienen un lenguaje muy coloquial, con palabras consideradas como grotescas o agresivas. Los artefactos y los objetos son fundamentales, tienen una terminología que sólo ellos identifican. Los pescadores de Altata, desde meses antes, empiezan a construir las redes llamadas "changos", o, también conocidos como "chinchorros"; tienen toda una metodología para elaborarlos, y, regularmente lo hacen los pescadores con más experiencia.

[31] RFC: Registro Federal de Contribuyentes.

De manera provisoria, después de hacer entrevistas estructuradas al 50% por ciento de los socios de la cooperativa, se identificó que los tipos de comunicación que se utilizan, en mayor proporción, son: la comunicación cara a cara (oral), la comunicación no verbal, y en pequeña proporción, la comunicación escrita. Con respecto a la cultura, se puede identificar que los socios de la cooperativa pesquera «Lucenilla», realizan una serie de rituales cuando van a pescar: creen en un ser supremo que los bendice cuando arranca la pesca, festejan el día del marino, el día del padre y las posadas. Para Griffin I Moorhead (2010), la *comunicación, une a los individuos o grupos en sistema social*. Los pescadores tienen claro el sentido de ser cooperativistas, trabajan en equipo y se sienten apoyados por el presidente de la cooperativa, saben, que si no trabajan en cooperativa, no tienen ganancias y no podrían comercializar sus productos. La cooperativa es parte importante del desarrollo comunitario de la Bahía de Altata, en Navolato, Sinaloa.

El siguiente cuadro se analizará desde la perspectiva de los propósitos de la comunicación que se da en la cooperativa pesquera "Lucenilla". Tomando como referencia el **Cuadro 2.2,** "tres propósitos de la comunicación organizacional", citado en el capítulo dos.

Cuadro 5.34 Aplicación de los propósitos de la comunicación organizacional



Fuente: Griffin I Moorhead, (2011: 279)

Esta figura ilustra lo anteriormente expuesto. El principal *propósito de la comunicación organizacional es lograr una acción coordinada. Compartir información de manera apropiada y expresar las emociones ayuda a lograr una acción coordinada* (Griffin I Moorhead, 2011:279)

En primer lugar, se debe lograr una acción coordinada: esto quiere decir, que el presidente de la cooperativa debe buscar las herramientas necesarias de comunicación, como: las palabras, las imágenes, los gestos, entre otros; que permitan que lo que está diciendo, tenga coherencia con lo que está haciendo. Los pescadores encuestados, comentaron que el presidente les da información efectiva, en el momento oportuno, y que además, entienden lo que les quiere decir.

Otro elemento que menciona Griffin I Moorhead (2011), es *compartir información*, lo que significa que la organización debe dar a conocer la información con la que cuenta. En la entrevista con el Señor Avelardo, presidente de la cooperativa, decía que todos los apoyos y programas en los que pueden participar como cooperativa, se los dan a conocer a los socios, no puede guardar información, ni privilegiarla, porque con eso, perdería la credibilidad al administrar la organización.

Otro elemento del modelo de Griffin I Moorhead (2011), es *expresar sentimientos*; la comunicación tiene ese propósito como parte importante de su objetivo. En la cooperativa pesquera, sí comunican sus sentimientos, aunque los socios son todos hombres. En la encuesta, fueron muy poco expresivos, sin embargo, en la asamblea, *"afloran*" los sentimientos; todos opinan, comentan y algunas veces se exaltan, pero el presidente tiene la facilidad de palabra y de

moderar las reuniones, si algunas veces se tornan agresivas o con diferencias de opiniones.

Con estos tres elementos del modelo de Griffin I Moorhead (2011), se analizan también las *metas organizacionales*, donde los propósitos anteriormente mencionados, tienen el objetivo de organizarse para trabajar y obtener resultados que satisfagan a todos los que integran la cooperativa. Así, cuando se hace necesario dar *instrucciones para las tareas,* se da de forma efectiva, pues los resultados que dieron las encuestas, es que el presidente les da las instrucciones de manera efectiva. Otro elemento a considerar, son los *resultados de los esfuerzos,* esto, se ve reflejado en el desempeño de los pescadores, quienes, son personas trabajadoras, tienen producción, aunque algunos tienen más dificultad que otros al pescar porque el producto es muy escaso. Y por último, otro elemento importante es la *toma de decisiones*, que tiene que ver con el momento en que el presidente decide qué es lo que se tienen qué hacer.

Los pescadores opinaron que confían en lo que hace su presidente, de tal manera, que ya lleva dos periodos presidiendo la cooperativa, toma las decisiones de forma efectiva, y eso se demuestra en su trabajo diario. Por su parte, en las entrevistas, el presidente de la cooperativa afirmó que las decisiones no son personales, hay un comité con el que trabaja en conjunto, y, que en las asambleas se determinan muchas cosas. Por lo tanto, la *comunicación organizacional, ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales,* así como lo dice Ivancevich et al. (2006).

El aspecto que sale a luz, cada vez que se les hace la pregunta sobre los problemas con los que se encuentran los pescadores, es la temporada de veda

del camarón, principal producto que han pescado durante años, y que, conforme pasa el tiempo, tienen menos posibilidades de obtener, puesto que enfrentan una serie de problemas al salir a pescar.

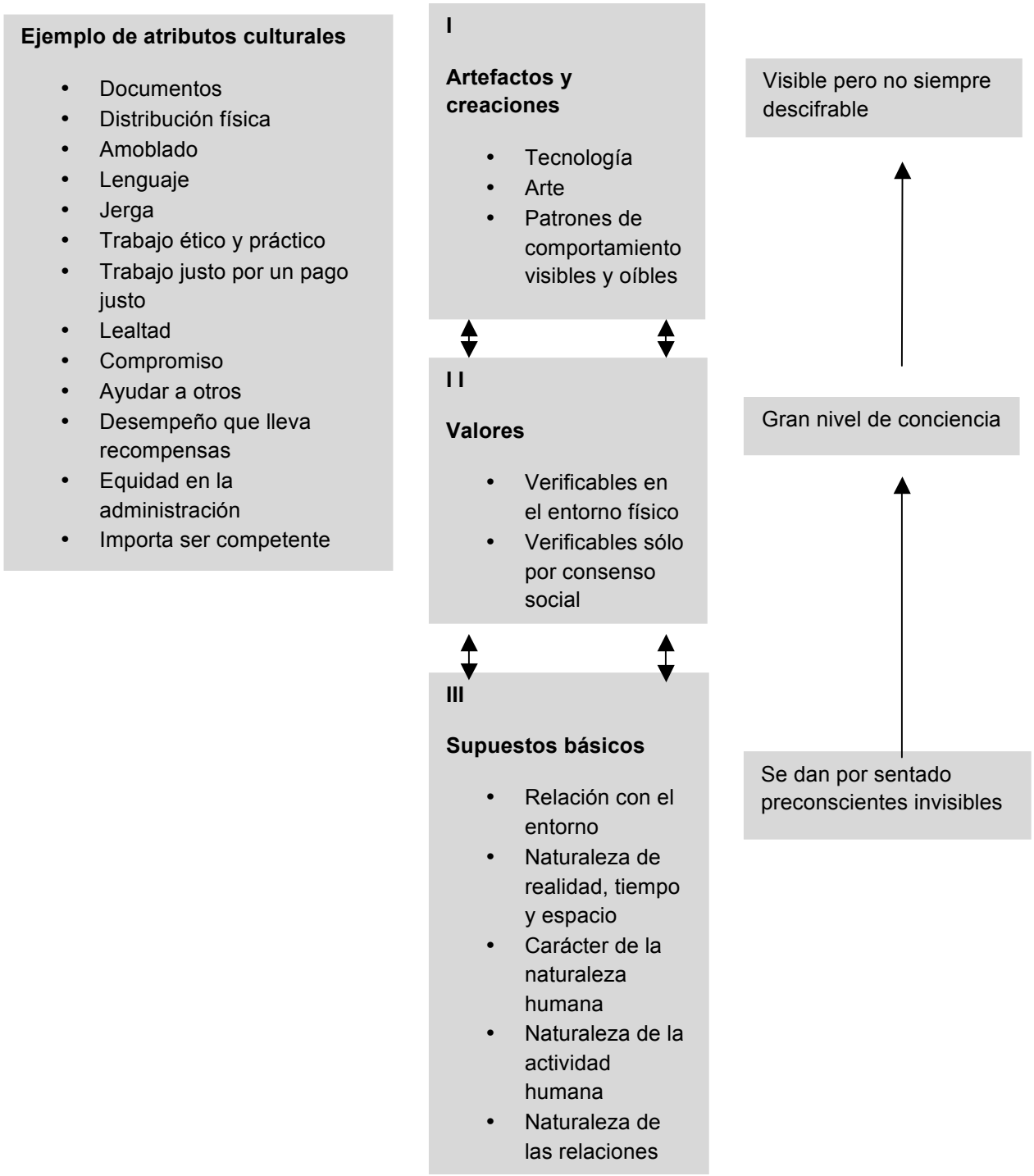
Por un lado, existen los convenios que se establecen con los organismos gubernamentales para desplegar una pesca sustentable, que permita a los socios de la cooperativa productos de calidad, pero además, la afectación que tienen los productos del mar con los cambios climáticos, la oportunidad que le han dado a grandes compañías que pescan en altamar, y lo caro que sale para los pescadores adquirir motores ecológicos, así como el costo del diesel para sus pangas.

Por otra parte, los pescadores están de acuerdo en seguir trabajando en cooperativa, por la posibilidad de comercializar sus productos, además de evitar la pesca furtiva,[32] así como, recibir los apoyos que les proporcionan los organismos gubernamentales, que aunque son insuficientes, a la fecha les da cierta seguridad para continuar con su actividad.

Para identificar las manifestaciones de la cultura, se trata de describir lo que acostumbran hacer los pescadores cuando están en actividad, a través del siguiente modelo:

[32] Pescar de manera ilegal, sin un permiso de pesca. Nota de la autora RCPF (2013).

Cuadro 5.35 *Aplicación del Modelo organizacional de Schein*



Fuente: Gibson et al. (2010:35)

Tomando en consideración principalmente el Modelo Organizacional de los Tres Estratos de Schein, descrito anteriormente, se encontró lo siguiente:

En los atributos culturales:

Martínez y Nosnik (2008), determinan que *la comunicación formal sigue caminos oficiales*; existen documentos que informan a los socios de la cooperativa, como es el acta constitutiva, documento oficial que los constituye legalmente como una cooperativa pesquera, además, en las instalaciones de la asociación se cuenta también con expedientes de todos los asociados, se elaboran oficios formales con hojas membretadas, para que sean identificados por los organismos municipales, estatales y federales con los que tienen contacto.

Los pescadores cuentan con lanchas de motor. Con respecto a esto, han tenido gran apoyo por parte del gobierno federal, al proporcionarles motores que son muy costosos y ellos mismos no pueden comprar, lo cual les facilita la pesca, pero además, en las instalaciones de la cooperativa se cuenta con los objetos necesarios para la pesca: chinchorro, anclas, separadoras del crustáceo, contenedores, hieleras, y todos los materiales para pescar.

Muchos de los pescadores realizan actividades en el lugar donde viven, ahí tienen sus lanchas, su material de trabajo, sus objetos personales, y en las instalaciones de la cooperativa, lo que necesitan para comercializar y entregar el producto.

Los pescadores poseen su propio lenguaje (argot), utilizan terminología que ya conocen, dicen "malas palabras", que son parte de su cotidianeidad. Aquí, el párrafo de un entrevistado:

> *"Lo que pasa aquí en las cooperativas que el que trabaja gana, el que no trabaja no. Como que le dicen luego el flojo, hay veces que va es flojo y se viene luego, pero que él trabaja, pero los que le hacen lucha pues tienen que ganar ".*

"O sea que con nosotros ha pasado algo que por ejemplo estas redes (muestra la red) año con año suben los precios, la gasolina, nosotros gastamos mucho en combustible, yo les puedo decir que nosotros en un mes gastamos 25 mil o 20 mil pesos en gasolina que consumimos en el trabajo, ahora con los motores nuevos que están llegando, que son motores ecológicos no todos tenemos pues, esos el gobierno nos apoya con el 60% ó 70% y nosotros pagamos el resto del costo del motor, son más económicos en combustible, pero de todos modos los 15 mil, 12 mil pesos se los gasta. Y el precio del camarón se ha mantenido en el mismo precio, incluso baja. El año pasado fue muy buena temporada, pero el camarón no sube el precio, rebajan el precio del camarón, pero los costos de los materiales que utilizamos son carísimos, entonces… pues también ese es un factor que nos tiene marginados en ese aspecto"[33].

Hablan mucho del tiempo de veda, lo cual, se puede relacionar con el trabajo ético, pues platican del respeto por el periodo establecido que les da el gobierno federal para su propio beneficio, al dejar crecer y reproducir al camarón, pero que muchos, no hacen caso del tiempo establecido, y afirman también, que otras personas que se manejan como "independientes", al no pertenecer a la cooperativa, tampoco respetan ese período pactado: *"es lo que le digo para abrir la veda cambia mucho porque si nosotros tenemos el camarón en la bahía pero que pasa el camarón tiende a emigrar, entonces los pescadores que es lo que hacen los armadores la prolongan la acortan para que el camarón se salga, y ya en la bahía quede poco así es porque nosotros al abrir la veda para el 20 de agosto es cuando ya se empieza a ver camarón en esta zona, ya hay*

[33] Entrevista a pescador socio de la cooperativa pesquera "Lucenilla". 10 de julio de 2012.

tamaño de todos pero que pasa ellos la hacen larga y venimos empezando el 10 a 15 de septiembre ya cuando no tenemos producto nosotros".

La lealtad entre los pescadores es muy importante, se protegen ellos mismos, entre los integrantes de la cooperativa, además, son familiares: primos, hermanos, papá e hijo; hasta las esposas colaboran con ellos cuando se trata de seleccionar los mejores productos para la venta.

La ayuda mutua es muy importante, porque se apoyan los unos a los otros, para salir adelante y mejorar económicamente.

Un aspecto importante en el Modelo de Schein, es la equidad en la administración, pues esta organización social está principalmente integrada por hombres, solamente se encuentran dos secretarias o auxiliares, y en temporada alta de pesca, las "mujeres" son las que separan el producto por tamaño.

Rituales: los pescadores hacen todo un ritual al irse a pescar, desde la hora en que se levantan hasta el momento que entregan su producto, pues es muy importante la hora de salir, las herramientas que han de llevar. Lo más importante, es el hecho de prepararse con anterioridad en la fabricación de los "changos", mismos que, entre todos construyen, además, van preparando cada uno de los materiales que han de necesitar.

"Nosotros empezamos, nos levantamos a las 4 de la mañana alistamos el equipo y todo para salir a pescar a las 5 de la mañana, para buscar la pesca los que nos dedicamos a mar abierto rezamos para que este "bonita la boquita" para cruzar por que son olas muy altas, porque ya nos volteamos una vez y es muy peligroso, vamos y ya buscamos la pesca 7, 8 o 12, y ya empezamos a pescar allí, tiramos el

> *equipo lo arrastramos una hora dependiendo y de acuerdo a lo que veamos de captura si es reditual le seguimos trabajando con el equipo si no levantamos y buscamos en otra zona, y buscamos comunicación con otros* compañeros y para aquel lado está, bien "*poes"* vamos y si nos va bien ya "acompletamos" temprano"[34].

Uno de los mitos que existen entre los pescadores, es que: si alguna persona les encarga camarón, ya no salen a pescar, porque dicen que se "sala" la pesca. Si les dicen: "te encargo 10 kilos", con eso es suficiente, para que ese día, ya no vayan a pescar.

Los artefactos y creaciones. La tecnología llega a los pescadores: usan navegadores, aunque no todos los tienen. Las "pangas" o lanchas con las que pescan son de motor y el gobierno federal los ha apoyado con eso, porque su precio es muy elevado, cuestan alrededor de 17 mil dólares. Los pescadores elaboran su material de trabajo, por ejemplo, cuando se les realizó la entrevista estaban fabricando los "changos" que les servirían para atrapar al crustáceo. Llevan, entre otros objetos: tablas de chango, líneas en donde van amarrando el mecate, hieleras, hielo, cuchillos, entre otras cosas, así como, su alimento para el día.

El pescar es todo un arte, porque requiere de trabajo en equipo y, es todo un ritual; los pescadores de Altata, tienen toda una metodología que les ha funcionado durante años, es una técnica denominada "Suripera", la cual, es un sistema de trabajo, que ellos mismos fueron descubriendo durante años, misma que se ha de dar a conocer. Uno de los principales problemas que se pueden

[34] Entrevista a pescador 2 el día 10 de julio de 2012.

identificar con los pescadores, ha sido, desde hace muchos años, el trabajo durante el tiempo de veda. Los gobiernos Federal, Estatal y Municipal, en su Plan de Desarrollo, sitúan como su objetivo primordial, dar solución a esta problemática, que en muchas cooperativas pesqueras existe, incluso, en la que es objeto de nuestra investigación, "Lucenilla", aunque, comentan que el año pasado se duplicó el tonelaje autorizado y eso les permitió ahorrar. De cualquier manera, el desempleo siempre ha sido una dificultad que no han podido resolver, a pesar, de que los gobiernos argumentan que tal inconveniente, se está solucionando, los pescadores señalan que todavía es un gran obstáculo.

> *"Unos trabajan paseando gente, turismo en las lanchas y otros pocos trabajan en nuevo Altata, otros al campo el problema es lo mismo es temporal en el campo empieza en septiembre, octubre, noviembre, los empaques en diciembre pero ya en febrero marzo ya se acaba todo ese tiempo ya no hay nada que hacer"*[35].

Como conclusión de este capítulo se recopiló bastante información que los pescadores dieron al preguntarles en ase a un cuestionario sobre las categorías de comunicación y cultura organizacional, así como de cooperativas pesqueras, y se encontró que la comunicación que usan los pescadores es efectiva e informal, sin embargo se debe mejorar, puesto que en varias ocaciones dijeron que no se les daba información sobre cuestiones específicas. Con respecto a la cultura, se constató que las actividades que realizan los pescadores están llenas de cultura, cada una de las cosas que hacen están impregnadas de lo que ellos son como pescadores, lo que determina principalmente para que se comuniquen de determinada manera. Además les queda claro que para poder obtener beneficios como pescadores es estar asociado en una cooperativa, que les permite contar con los apoyos que otorga el gobierno.

[35] Entrevista a pescador 3, julio 10 de 2012.