

# La construcción de sentido y los valores en la empresa social ecoturística. Un estudio de caso en Atarjea, El Carricillo, Guanajuato

*Alba María del Carmen González Vega*  
Universidad de Guanajuato, México  
albagvega117@gmail.com

*David Agudelo Gutiérrez*  
Universidad de Guanajuato, México  
davidagudelo1895@gmail.com

*Sergio Méndez Valencia*  
Universidad de Guanajuato, México  
smendezva@gmail.com

*Resumen: Las primeras reflexiones que se desprenden en torno a la empresa social es tratar de conocer e indagar las especificidades que la hacen única; por lo que el presente escrito busca delimitar la naturaleza de este tipo de organizaciones a partir de su configuración y sentido por el cual han sido creadas; para esto, se considera importante visualizar la cosmovisión que se construye en la dinámica organizacional a través de los valores que cohesionan a sus integrantes más allá de la ganancia y de la competitividad, evocando a la fusión de diferentes lógicas como el ecoturismo, la comunidad y la empresa. El presente estudio de caso se realizó en una comunidad ejidal con raíces indígenas otomís de Atarjea, El Carricillo, Guanajuato. La metodología utilizada en la indagación fue cualitativa con entrevistas semiestructuradas en profundidad. Dentro de los principales hallazgos, se ha encontrado que los valores de la comunidad son la amalgama que sustenta la lógica de la empresa social, de tal forma que las acciones y los esfuerzos se dirigen a buscar el bienestar común.*

*Palabras clave: ecoturismo; empresa social; sistema cultural; valores; comunidad rural.*

## **The construction of sense and values in social ecotourism businesses. A case study in en Atarjea, El Carricillo, Guanajuato**

*Abstract: The first reflections regarding social enterprises is to try to understand and investigate the specificities that make them unique; therefore, the present document seeks to delimit the nature of these types of organization from the way they are configured and the purpose for which they have been created. To do this, it is considered important to visualize the worldview that is built in the organizational dynamics through the values that unite its members beyond profit and competitiveness, evoking the fusion of different logics such as ecotourism, community and the company. The present case study was conducted in an Ejido community with indigenous Otomi roots in Atarjea, El Carricillo, Guanajuato. The methodology used in the inquiry was qualitative with in-depth semi-structured interviews. Among the main findings, it has been found that the values of the community are the amalgam that sustains the logic of social enterprise in such a way that actions and efforts are directed towards seeking the common well-being.*

**Keywords:** *ecotourism, social enterprise, cultural system, values, rural community.*

## **1. Introducción**

México mezcla elementos de diversas épocas y orígenes, desde los pueblos precolombinos y conquistadores de la época colonial hasta las influencias contemporáneas del mundo globalizado. En este contexto, se puede ver el desarrollo de diferentes tipos de organizaciones con necesidades múltiples; por ejemplo, las empresas trasnacionales que responden a contextos diferentes; entre ellos, los supuestos de la globalización, la competitividad y el desarrollo tecnológico en los procesos de incertidumbre de los mercados financieros, entre otros. En otro lado, se encuentran aquellas organizaciones que nacen en el contexto rural de un México con diferentes grados y formas de desarrollo económico (Cristiani y Díaz, 2016); por ejemplo, aquellas organizaciones que refieren a otra naturaleza, nacidas en el seno de una comunidad indígena donde la pobreza, la discriminación y la segregación social son parte intrínseca de su dinámica social, que en todas las dimensiones de las diversas problemáticas continúan aportando y resistiendo con métodos y formas alternativas al desarrollo y progreso de la modernidad, con alternativas que adecuan a las circunstancias y, a partir de su racionalidad e identidad, desarrollan para sobrevivir. En este sentido, el presente escrito presenta un análisis organizacional de una empresa social de una comunidad ejidal con raíces indígenas otomís de Atarjea, El Carricillo, Guanajuato; para ello, se considera necesario hacer una revisión sobre los conceptos de organización y empresa, tratando de construir puentes de reflexión y explicación a este tipo de organizaciones. La primera parte del escrito contempla la dimensión simbólica y contextual; la segunda, la importancia de comprender los valores en la cultura organizacional, y la tercera parte, una revisión teórica del concepto de empresa social y un acercamiento al estudio de caso, para terminar con algunas reflexiones teóricas y empíricas de la investigación.

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

La búsqueda de nuevas oportunidades que provean un nivel adecuado de vida para sus habitantes ha generado que las comunidades se organicen para responder a un entorno económicamente adverso; la transformación de las comu-

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

Estas formas de organización, llamadas empresas sociales ecoturísticas, constituyen híbridos que combinan el apartado social con el económico, como el de la pequeña empresa, para con ello permitir una formalización que reglamente la explotación moderada y consensuada de los recursos naturales que les provee su propio entorno. Esta figura formal de pequeña empresa se convierte en un interesante modo de funcionamiento, ya que en estricto sentido estas organizaciones mezclan la forma de operar de una pequeña empresa y una comunidad.

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

## **2. La construcción de sentido en la organización**

Primeramente, es necesario explicar la diferencia de una perspectiva empresarial y una organizacional. La primera perspectiva se ha construido principalmente desde la dimensión económica como la principal forma de organización de la sociedad moderna; sus fines y su razón de ser se han delimitado a partir de la generación de ganancia; en este sentido, existen diferentes definiciones que la configuran a partir de los factores de la producción, con una finalidad y objetivos que constituyen la razón de su existencia; es decir, la maximización de beneficios, la maximización de ventas, el cumplimiento de un plan; la coordinación de los factores de la producción para lograr el fin con base en la gestión y la interdependencia de sus elementos físicos, materiales y humanos (Núñez, 2010).

De tal forma que la racionalidad instrumental se inserta como principal fundamento en el comportamiento de los integrantes. Para Weber (1983) las conductas se encuentran dirigidas legítimamente por la dominación de carácter racional que descansa en la creencia en la legalidad de las ordenanzas, los estatutos y los derechos de mando de la autoridad legal; por ello, desde esta perspectiva, el cuerpo teórico ha respondido a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos para mejorar la producción y la maximización de la ganancia (Reed, 1996) (Ibarra y Montaña, 1990), dejando fuera la dimensión simbólica de las acciones y el sentido del actuar del sujeto. Es por ello que la definición de organización solo refiere a «un grupo de personas organizadas conscientemente para lograr un fin»; en este sentido, la familia, la comunidad, el hospital, la cárcel y la universidad son organizaciones que efectivamente en su razón de ser no responden necesariamente a la generación de ganancia.

Esto teóricamente, y en el análisis organizacional, dibuja líneas exploratorias a organizaciones con diferentes racionalidades, además de la ganancia (Pache y Santos, 2013). Tal es el caso de la empresa social, que, si bien tiene una dimensión económica, tiene otras que se fusionan. Mirar a las diferentes organizaciones como espacios sociales (Montaña, 2000) permite comprender que en ellas convergen múltiples racionalidades, identidades, y dispositivos simbólicos que las hacen diferentes del resto, permite entender las interrelaciones entre lo social y lo organizacional, a partir de la interacción de los aspectos técnicos que las constituyen y el reconocimiento de la complejidad del ser humano en el espacio organizacional en un espacio geográfico histórico y social que determina su funcionamiento.

La conceptualización del individuo como sujeto en el espacio organizacional involucra la cultura, los valores, los miedos, los simbolismos, en interacción con los otros (Berger y Luckmann, 1996; Gergen, 1996), lo cual implica una subje-

tividad en la dinámica de la organización; así como la inferencia de múltiples racionalidades en la misma que coexisten en el orden organizacional. Desde el enfoque institucional, la racionalidad se construye a partir del entramado de reglas compartidas entre los actores sociales que estructuran actividades e interacciones recíprocas (North, 2006) que definen su actuar tanto en ámbitos organizacionales como societales.

Estudiar y comprender a la empresa social desde la perspectiva económica infiere en dimensionarla como un ente establecido únicamente a partir de las relaciones de producción, a través de una visión etnocéntrica, observando a esta con un enfoque universal en donde el objetivo principal es la maximización de los beneficios en relación con la combinación de los elementos de la producción (Mair, Mayer y Lutz, 2015); sin embargo, el sentido de universalidad se rompe en el esquema de identificación y reconocimiento de que cada organización se encuentra dentro de un contexto determinado y depende de cada cultura en la que subyace. Cada organización responde a una historia que la resignifica en sus procesos y sus relaciones entre los miembros, por lo tanto, las relaciones productivas están imbricadas en el entramado de las relaciones sociales y contextuales de la misma, como la historia en la que nace y se desarrolla, el espacio en el que se encuentra.

### 3. Los valores en la cultura organizacional

Para Stackman, Pinder y Connor (2000) el concepto de valores ha sido central para las ciencias organizacionales y las relaciones en el trabajo durante décadas. Por otra parte, el continuo interés en la cultura organizacional ha revitalizado y mantenido dicho interés. Para dichos autores, considerar los valores en el lugar de trabajo es indagar las variadas razones por las que la gente trabaja y por qué se comporta de la manera en que lo hace. Los valores son determinantes clave de las actitudes, lo que a su vez afecta el comportamiento relacionado con el trabajo.

Según Méndez, Muñoz, Hernández-Sampieri y López (2015: 107):

El término valor se aplica solamente a cierta clase especial de creencias acendradas relativas al comportamiento y a los estados finales de existencia que trascienden situaciones y objetos específicos y que son personal y socialmente preferibles a un modo opuesto de conducta o estado final de existencia.

En lo que toca específicamente al área laboral, Zazueta y Arciniega (2010) establecen que «los valores en el trabajo son concebidos como las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan de forma jerárquica y que se manifiestan en el

contexto laboral» (p. 74), los cuales si son congruentes con la organización pueden llegar a incrementar la efectividad organizacional (Malbaši 'c, Mas-Machuca y Marimon, 2018).

Por otro lado, Schein (2010) establece que la creación cultural debe ser vista como una característica única de los seres humanos, basada en su capacidad de tener consciencia sobre sí mismos, así como de los otros; es decir, que el autor observa a la cultura como una abstracción, de ahí que sugiere que las fuerzas que se crean en situaciones sociales y organizacionales son poderosas. Asimismo, aclara que si nosotros no entendemos la operación de esas fuerzas, nos podemos volver víctimas de estas, las cuales además ayudan a explicar muchos de los misterios y experiencias frustrantes en la vida social y organizacional. Más importante, aclara, es comprender las fuerzas culturales para entendernos mejor a nosotros mismos.

La cultura grupal puede ser definida como un patrón de supuestos básicos compartidos aprendidos por un grupo de personas, mismos que les ayudan a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, los cuales han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y por lo tanto ser enseñados a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2010).

Por su parte, Alvesson (2011) explica que el término cultura organizacional es utilizado como un concepto paraguas para una forma de pensamiento que toma un serio interés en los fenómenos culturales, simbólicos, así como de distintos aspectos en las organizaciones. Este concepto dirige los reflectores en una dirección particular en lugar de reflejar una realidad concreta a estudiar. La cultura se refiere a una orientación compartida para una realidad social creada a través de la negociación del significado y uso de simbolismos en las interacciones sociales. Entonces se entiende que la cultura es un sistema de símbolos y significados comunes, no la totalidad de la forma de vida de un grupo. Esta provee las reglas compartidas que gobiernan aspectos cognitivos y afectivos de afiliación en una organización y los significados por los cuales estos son compartidos y expresados.

De acuerdo con Cameron (2008), citado por Kapetaneas, Kastanioti, Lazakidou y Prezerakos (2015), la cultura organizacional es el pegamento social que mantiene a la organización unida. Sin embargo, los valores son los medios que influyen en la forma en que los miembros de una organización piensan, sienten y se comportan.

Zazueta y Arciniega (2010), al analizar diversas definiciones de cultura organizacional, observan que las creencias, valores y expectativas compartidos dentro de una organización definen en buena medida las actitudes y las conductas de la empresa y de los miembros que la componen. Sin embargo, no son los únicos elementos con influencia en las actitudes y las conductas de las personas.

Mei, Iannacchione, Stohr, Hemmens, Hudson y Collins (2017) hablan acerca de lo que para ellos son los atributos clave de la cultura organizacional, entre los cuales se encuentran la primacía del comportamiento de liderazgo, percepciones de equidad organizativa y supervisión, la existencia de supervisores solidarios, una cultura amigable para los empleados, informar a los empleados de que son responsables de su comportamiento y su propio trabajo y proporcionar al personal oportunidades para tener aportaciones operativas en la organización y su propio trabajo.

De acuerdo con Rich, Rich, y Hair (2018) la cultura representa la persona subyacente de una organización, la cual refleja las más valoradas suposiciones, creencias y formas de hacer las cosas. Tal como las personalidades individuales, no existen dos organizaciones con la misma cultura. La naturaleza única de la cultura organizacional ha llevado a los académicos a investigar las dimensiones generales que se consideran importantes para comprender cómo piensan y operan las organizaciones diversas, sin embargo, al parecer las organizaciones rurales, y más aun las sociales, son aún un capítulo por descubrir.

## 4. El territorio y la comunidad

Los pueblos indígenas de México son los herederos y los guardianes de un rico patrimonio cultural y natural, el cual se expresa en su identidad étnica y lingüística. La organización del territorio no persigue fines de carácter mercantilista ni económico, sino una forma de vida; en este sentido, su actuar se dirige a concepciones específicas de la práctica social cotidiana en comunidad, teniendo varias dimensiones que expresan la cosmovisión de quienes son. Los ejidos, como forma de organización de la tierra, definen ciertas visiones y prácticas organizacionales debido a la historia que se desprende del despojo de las tierras en la colonización y la restitución de estas en la Revolución mexicana<sup>1</sup>.

La comunidad, desde la perspectiva antropológica, está compuesta por una base biológica y una base territorial mantenidas en relación indisoluble por los instrumentos integrativos que suministra la cultura (Aguirre Beltrán y Pozas Arciniega, 1981). La comunidad como organización social selecciona los rasgos culturales que se adoptan como distintivos de la identidad: las fiestas, las danzas o las representaciones, el uso y los giros del idioma, el traje y el adorno característico y hasta el conflicto con otras comunidades, siendo estos el conjunto de signos que sirve de estandarte a la etnia o colectividad orgánica (Warman, 2003: 19-

<sup>1</sup> El ejido es una forma de propiedad en México que determina el conjunto de tierras como persona moral con personalidad jurídica y patrimonio propio (fracción VII, artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos). El territorio y su forma de organización se derivan del reconocimiento de los grupos de indígenas sobre la administración y aprovechamiento de los recursos naturales asentados



20). Los vínculos sociales e identitarios de la organización territorial delimitan significados sobre el comportamiento y la relación con los otros, la naturaleza, el trabajo y lo que es común (Zurba, Maclean, Woodward e Islam, 2018).

Estas dimensiones se denotan a partir la identidad étnica con base en lo que los hace únicos como grupo social; por ello, la identidad se manifiesta a través del conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los indígenas demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado (Giménez, 2002). El territorio y la comunidad manifiestan una forma de organización social que dirige los esfuerzos y la administración de los recursos para el bien común delimitando el actuar de sus integrantes con base en las costumbres, los valores y las formas de vida que se sustentan en la historia de la comunidad, del linaje, y el clan (Zolla y Márquez, 2004).

Para Aguirre Beltrán y Pozas Arciniega (1981) la comunidad indígena extiende los vínculos del trabajo y la tierra a partir del carácter preeminente y el alcance y valor trascendente que se derivan de la estrecha ligadura que guarda el hombre indígena con la tierra que lo sustenta; asimismo, expone la cohesión social desde los valores que se manifiestan en el conglomerado para lograr los fines de la comunidad y el fundamento de la cooperación como parte integral y sustancial de ser parte de esta; es decir, la conducta se encuentra dirigida por la racionalidad tradicional (Weber, 1983) basada en la historia que los precede y antepone a una serie de creencias, cosmovisiones y representaciones de lo que es y debe ser la comunidad.

## **5. Visión de empresa social en América Latina**

Como propuesta por entender las organizaciones que hacen parte de aquellas que generan valor social a diferencia de aquellas que generan valor económico, y a la luz de la intención por establecer unas características teóricas base de este tipo de organizaciones, existe el concepto de empresa social, esta se entiende como un conjunto de características e indicadores que definen su naturaleza, es decir, una actividad continua de producción de bienes o servicios de interés común, un alto grado de autonomía, asumir riesgos económicos, una mínima cantidad de trabajo remunerado, con objetivos explícitos de servir a la comunidad, y los integrantes tienen poder para decidir independiente de la propiedad del capital; en la búsqueda siempre de la solución de problemas sociales (Defourny y Borzaga, 2001).

Dentro de este amplio concepto a nivel internacional se están intentando encontrar diferencias y similitudes en las realidades de las empresas sociales; en el que también está el debate sobre el caso de organizaciones que hace parte de la economía solidaria.

Tal vez los primeros avances teóricos más aproximados en relación con las empresas sociales en Latinoamérica los aportan los trabajos desarrollados por Luis Razeto, en donde plantea el descubrimiento de dinámicas sociales entre los años de 1980 y 1990 relacionadas con la economía que responden a principios de reciprocidad, y que sí pueden configurar casos exitosos de empresas desde otra lógica diferente a la actual dinámica capitalista. En ese contexto Razeto y Rufino (1990) indican como eje central del concepto de economía solidaria el factor «C», este factor cumple la tarea de representar todas las modalidades de acción conjunta (cooperación, comunidad, colectividad, coordinación, colaboración).

En países como Brasil, Bolivia, Ecuador y Nicaragua, el hecho de considerar el factor «C» como una forma de interpretar la economía de una manera plural ha hecho que se proporcione una nueva noción de justicia e interés público, lo que se ha visto reflejado en el origen de nuevas políticas públicas.

La economía solidaria en México es entendida desde las diferentes organizaciones que se manifiestan frente a diversas situaciones, por ejemplo: acciones de despojos diversos, en defensa de la naturaleza, en defensa de los derechos humanos y ciudadanos, en iniciativas de creación de medios de información alternativos y en resistencia frente a las contrarreformas en cualquiera de los ámbitos (laboral, energética, etcétera) (Díaz-Muñoz, 2015).

Para Díaz-Muñoz (2015) gran parte de esas manifestaciones de movimientos se encuentra dentro de la lógica de las economías solidarias populares, que se pueden percibir tanto en espacios urbanos como rurales. Dentro de las raíces de estas iniciativas caben también las formas agrarias que lograron sobrevivir a la época de la colonia y los gobiernos independentistas del siglo XIX, siendo también incluidas las nuevas reparticiones de terrenos por medio de la figura del ejido, así como el reconocimiento de los grupos indígenas por el gobierno del siglo XX. También están inmersas las instituciones que constituyen la economía social tradicional, sociedades mutualistas, cooperativas de diferentes tipos, empresas de propiedad mayoritaria de trabajadores y todas aquellas asociaciones civiles y productivas creadas bajo las intenciones de los sectores populares y la clase media.

Veronese, Gaiger y Ferrarini, (2017) indican que la economía solidaria se diferencia de otras economías del campo de la economía social fundamentalmente por ciertas características, como lo es la propiedad colectiva del medio de producción, el protagonismo de los propios trabajadores en el enfrentamiento con múltiples formas de exclusión y la autogestión de emprendimiento.

La propuesta de Ferrarini, Laville, Hillenkamp, Gaiger y Veronese (2018) es relacionar estas iniciativas que se dan desde la economía social nombradas emprendimientos económicos solidarios (EES) como uno de los tipos de empresas

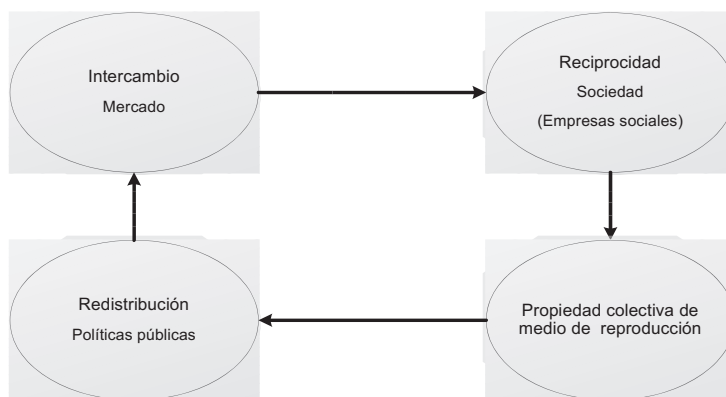
sociales característicos de los países latinos. Para Gaiger (2013) estos EES en Latinoamérica surgen de la incapacidad e inconformidad de segmentos poblacionales para adaptarse a condiciones del capitalismo periférico y a las formas de sociabilidad que el produce.

Desde otra mirada, estas iniciativas solidarias están

[...] escoradas en lazos de reciprocidad, en las que la producción material se subordina a necesidades colectivas y guarda un sentido primordialmente social. Sobre todo a partir de la economía popular, han adquirido experiencias genuinas en América Latina, como alternativas para trabajadores rurales y urbanos, indígenas e inmigrantes que valoraron las prácticas autóctonas de ayuda mutua e hicieron su sentimiento comunitario prevalecer contra el desorden introducido por el capital (Laville y Gaiger, 2009: 163).

Esa lógica de reciprocidad tiene sus ideas principales en los trabajos desarrollados por Polanyi, en donde precisa que es a través de la combinación de diferentes sistemas económicos que es posible encontrar una lógica más humana; él interpreta el sistema económico tradicional (mercado) como solo una de las formas de relación económica de la sociedad (intercambio), encontrando así dos otras formas que implican otras dinámicas diferentes a las empresas de mercado, la reciprocidad, y la redistribución (ver ilustración 1).

**Ilustración 1. Formas de relaciones económicas.**



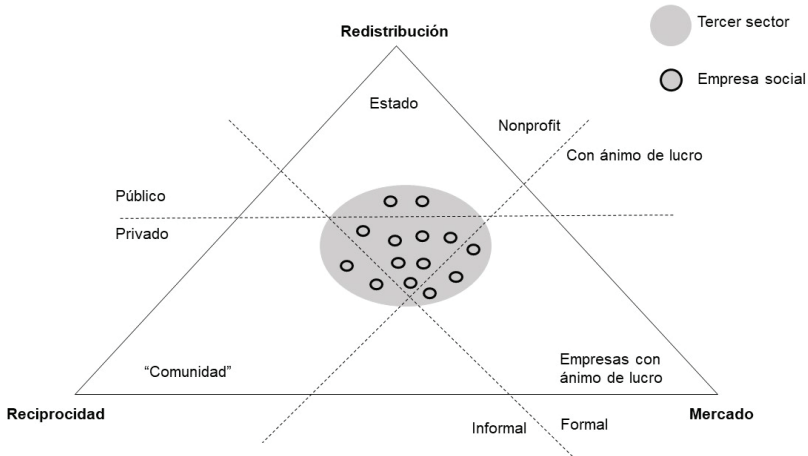
Fuente: elaboración propia en relación con Polanyi (2007).

Estos conceptos los concibe (Polanyi-Levitt, 2014: 208) de la siguiente forma:

La reciprocidad requiere de los movimientos entre agrupaciones, simétricamente designados como relaciones fraternales; la redistribución de bienes dentro y fuera de un centro requiere centralidad, la cual, generalmente, está acompañada de un régimen de jerarquía; y el intercambio demanda un sistema de construcción de precios de mercado.

Así que las empresas sociales no solo deben enfrentarse a estas diferentes relaciones económicas, también deben ser vistas desde los actores que están involucrados en el desenvolvimiento de ellas y la relación de su actuar en complejas relaciones de lo público, privado, la formalidad, la informalidad y las organizaciones que buscan un fin de lucro frente a otras que no (ver ilustración 2).

**Ilustración 2. La empresa social como una combinación de diversos actores, lógicas de acción y recursos.**



Fuente: tomado de (J. Defourny & Nyssens, 2012).

## 6. Objeto de estudio

La organización estudiada se encuentra en el municipio de Atarjea, Guanajuato en la Sierra Gorda, en México. El ejido se encuentra registrado dentro de un área natural protegida (la más grande del estado de Guanajuato) reconocida por la SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales); esto hace que cualquier iniciativa que se quiera realizar deba tener la aprobación de la CONANP (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas) en México.

Esta configuración de áreas naturales se deriva de una iniciativa internacional promovida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la cual en 1972 lanzó el programa denominado «El Hombre y la Biósfera», creando así por tratado internacional las reservas de la biósfera; la intención inicial era «facilitar la cooperación internacional en materia de investigación, experimentación y la formación en gestión de los recursos naturales», este programa tenía como planteamientos además de la protección y preservación de las áreas naturales, las cuales son de gran relevancia e importancia para el mundo, lograr un balance que pudiera perdurar en el tiempo entre las prácticas de conservación de la vida (biodiversidad), el desarrollo económico, así como el mantenimiento de los valores culturales asociados a esta zona y su manejo (Guevara, 2010).

Para Barkin y Warnholtz, (2015) cuando este programa se comenzó a usar en los años ochenta, el enfoque aplicado en México se consideró a nivel internacional innovador, debido a que lo que se planteaba era poner a las comunidades que habitaban estas zonas protegidas como administradoras y responsables de su gestión. Cosa distinta a lo que buscaba la comunidad científica queriendo tomar parte única de estos espacios. En ese escenario era fundamental entender la participación de las comunidades, pues ellas podían hacer gestión de los ecosistemas en donde vivían y en los cuales existen vínculos históricos.

Esta organización de Atarje, cabe decir que es única actualmente, pues, en los municipios que hacen parte de la Sierra Gorda de Guanajuato (Xichú, Santa Catalina, Victoria y San Luis de la Paz) no existe una intención por vincular los recursos disponibles, como lo es la biodiversidad, con una actividad turística que genere desarrollo a la comunidad.

La empresa está conformada por 23 miembros que a su vez hacen parte de la conformación ejidal de la comunidad. De estos, cinco han sido registrados en el acta constitutiva de la organización definiendo claramente sus roles (presidente, secretario, tesorero, contralor social y secretaría del contralor social) legales en la empresa. Un aspecto relevante en esta organización es la forma en que surge, pues esta se desprende de la organización y administración de las tierras, la empresa funciona por aprobación de la comunidad y además parte de sus espacios en los que opera son tierras de uso común.

La empresa fue creada en el año 2012 como un proyecto que buscaba la continuación de un ideal emprendido en 2001 por establecer un atractivo turístico en el Carricillo. Un aspecto esencial y diferenciador del proyecto antecesor es que en 2012 los líderes actuales se preocuparon por la legalización del proyecto. De tal forma que el ejido les autorizó la conformación de la asociación civil y se les

otorgó el uso de trecientas hectáreas de bosque, para en ese lugar implementar los atractivos turísticos.

En esta empresa trabaja diversa cantidad de personas del ejido, dependiendo de la actividad que se vaya a realizar, las cuales reciben capacitaciones relacionadas con la preservación de los recursos naturales que rodean a la comunidad, por ejemplo, el Instituto Estatal de Capacitación brinda apoyo en preparación de guías para los recorridos turísticos, la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) apoya con recursos económicos a través del programa de «pago de servicios ambientales» para promover la conservación de los ecosistemas forestales y del cual se han destinado recursos para el proyecto empresarial, y la CONANP participa en el trabajo en común para la conservación del bosque.

## 6.1 La comunidad de Atarjea, el Carricillo

En todo el municipio de Atarjea hay un total de 5.610 personas de las cuales 2.748 (48%) son hombres y 2.862 (51%), mujeres; la edad promedio es de 25 años, y del total de personas del municipio, el 9,26% se consideran indígenas otomís. La localidad del Carricillo cuenta con un total de 702 personas (siendo la localidad más poblada de las que conforman el municipio de Atarjea), de las cuales 360 son hombres y 342, mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2010).

El municipio de Atarjea, que hace parte del estado de Guanajuato, cuenta con una tenencia de la tierra distribuida de la siguiente forma: existe un porcentaje de 98% para la tenencia ejidal, 0% para la tenencia comunal, 1% para la tenencia privada y 1% para la tenencia pública. La comunidad tiene sus raíces en la cultura otomí, encontrándose dos personas que lo hablan todavía.

A diferencia del comportamiento del estado de Guanajuato, la repartición del aprovechamiento de la superficie es diferente, ya que el aprovechamiento individual representa un 18% y el de uso común, 82%. En este municipio el uso de la superficie como aprovechamiento individual según el INEGI (2016a) se centró en el uso para la agricultura con un 94% del total de la superficie, seguido de un 5% de superficie sin ninguna actividad y un 2% para ganadería. Con respecto al uso común, el cual es en el que funcionan los atractivos turísticos, la mayor cantidad de superficie pertenece a lugares sin actividad, con un 74%, seguido de la agricultura, con un 26%.

## 7. Diseño y metodología

Para el acercamiento al problema empírico se decidió optar por el estudio de caso, el cual tiene como principal objetivo, desde una perspectiva constructivista, representar lo particular (Stake, 2013). La unicidad y particularidad del estudio hace referencia a comprender la naturaleza y sus antecedentes históricos en los diversos contextos (económico, social, cultural, entre otros) a los que pertenecen, asimismo, tener un acercamiento a aquellos informantes a través de quienes se puede conocer la realidad interpretada (Stake, 2013). Se seleccionó la metodología cualitativa porque lo que se busca es «conocer la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados» (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 358). Los instrumentos utilizados fueron observación participante y entrevista semiestructurada.

El caso es relevante para la investigación por las siguientes razones: 1) porque los integrantes de la empresa cuentan con el reconocimiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) como indígenas otomís, 2) es el núcleo agrario más grande del municipio de Atarjea, integrado por 94 ejidatarios vivos, 71 posesionarios y 42 vecindados, cuyo liderazgo lo ejerce el presidente del comisariado de bienes ejidales (Puerto del Carricillo en la naturaleza, 2015), 3) es la única iniciativa empresarial del estado de Guanajuato registrada en la Federación Indígena Empresarial y de Comunidades Locales de México (CIELOMEX), 4) los líderes del proyecto mostraron interés y disposición para participar en el estudio, 5) era de interés analizar una empresa social ubicada en un entorno rural marginado y 6) ya se había trabajado con anterioridad en la comunidad en donde se ubica la empresa con un proyecto de investigación anterior, lo que facilitó el acercamiento para llevar a cabo el estudio.

El instrumento principal aplicado fue una guía de entrevista semiestructurada en profundidad en la cual en un primer momento se preguntó la historia de las relaciones que han mantenido los actores entrevistados con el proyecto empresarial, seguido de esto se tomó como referencia la propuesta hecha por Defourny y Nyssens (2012), en donde plantean 15 preguntas relacionadas con las dimensiones que describen a las empresas sociales y se diseñaron dos guías de entrevista semiestructurada basadas en dichas preguntas y otras que en cada entrevista fueron formuladas con el fin de profundizar en algunos temas que iban surgiendo del relato de los sujetos (empresarios y representantes de instituciones de gobierno que han acompañado el surgimiento de la empresa).

Las entrevistas conseguidas en un principio fueron dirigidas a los líderes del proyecto empresarial, para lo que se hizo una entrevista grupal semiestructurada

en profundidad con la participación del presidente y contralor de la empresa. Después se logró entrevistar a los representantes de las entidades gubernamentales, como CONAFOR y CONANP, que han interactuado y acompañado el proceso de creación de la empresa, llegando a completar siete entrevistas. El tiempo total de grabación de las entrevistas fue de 4 horas y 28 minutos, con extremos entre 23 minutos y 1 hora y 18 minutos. Estas entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas en un procesador de textos; el análisis de la información se realizó con base en la teoría fundamentada empleando el *software* Atlas.ti versión 7.

## 8. Principales resultados

### La naturaleza de la empresa social del ejido en Atarjea, El Carricillo

En la empresa social estudiada se observa la importancia del territorio como aquel espacio geográfico y simbólico que tiene una influencia en las prácticas sociales y organizacionales. Como se desarrolló en el marco teórico, la historia de la tierra y el vínculo entre el trabajo es de suma relevancia para la comunidad, ya que no solo se representa la generación de ingresos de forma individual, sino esta ligadura que cohesionan y amalgama ciertas formas de organización y división del trabajo.

El uso común de las tierras confluye para establecer ciertas interpretaciones de la historia de un territorio a partir de la cultura y de la identidad de la comunidad como un espacio de propiedad colectiva que sirve como medio de reproducción social, además de económico; una forma de vida, una forma de convivencia y una forma de subsistencia; en este sentido, se observa que la naturaleza de este tipo de organizaciones se encuentra delimitada por el contexto en el que nacen a partir de las necesidades de crear respuestas a entornos de segregación social y pobreza (ver ilustración 3).

Como se observa en la ilustración 3, es importante comprender el significado que tienen los ejidatarios como parte de una comunidad y de su territorio, lo cual determina una serie de valores que se implantan para lograr los objetivos comunes basados en la tradición y las costumbres (Weber, 1983; Gergen, 1996). El territorio, entonces, es este lugar donde se expresan los vínculos del trabajo y la tierra y los significados de los ejidatarios; en este sentido, la empresa social se incrusta en esta cosmovisión de lo que es común e importante para el colectivo. La toma de decisiones es democrática, valorizando lo que es común y prioritario para la comunidad.



### Ilustración 3. El ser, la comunidad y la empresa.



Fuente: elaboración propia.

## Los valores en la organización

Los valores que se plasman en el actuar de sus integrantes en torno al proyecto resultan significativos debido al proceso de construcción de lo importante y de estimación para el mundo social y organizacional inmediato. Las creencias y representaciones expresadas oralmente o con base en los comportamientos determinan el actuar del colectivo.

Por ejemplo, como se expresa en las frases siguientes:

Valor	Frase
Solidaridad	«Fíjate que están haciendo algo que me llama la atención, la solidaridad que tienen, ¿no? De los recursos les pagaron a los adultos mayores, así hicieron como su programa ejidal de “65 y más”. A todos los que tenía más de 65 le dieron un recurso en efectivo para sus necesidades. Y le están metiendo al mantenimiento del área ecoturística [...]» (entrevista, 3) (asesor técnico, CONAFOR, 38 años).
Transparencia en el uso de recursos	«En esta ves pasada el año pasado fueron 200.000 pesos aquí yo, yo tengo los documentos tengo las notas, tengo las nóminas, tengo todo. Porque yo pues, tengo la imposición de este, apuntar hasta una comida o lo que sea ¿no?, entonces tengo todo, todos los documentos ya para informar más de todas maneras y tengo todo desde el primer día hasta hoy de todo lo que va de la estructura, de lo que va de todo y participación ¿no?, pues participación de la gente o sea la que ha participado, aquí fueron en el 2016 fueron como 1.000 como 2.093 jornales, 2.093 jornales en el 2016 [...]» (entrevista 1) (presidente AC, 65 años).

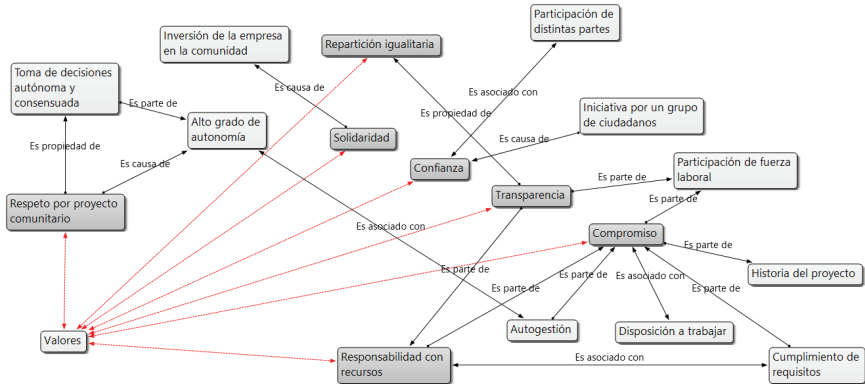
Valor	Frase
Transparencia en el uso de recursos	«A nosotros nos tocó que justificar el recurso que se había empleado allí porque, porque la CDI no lo exigió, fue la que nos dio el apoyo para el plan de negocios, sí» (entrevista 1) (presidente AC, 65 años).
Confianza	«[...] entonces sí ya traían propuestas la CDI de consultores para que nos hicieran el plan de negocios. Pero entonces le dijimos nosotros, nosotros estamos aquí en Carricillo en puesto de que quien nos eche la mano, digo sin intereses, sin nada, pues a ese se le van a dejar los trabajos, perfecto y así nos dijeron que sí y él nos hizo el plan de negocios» (entrevista 1) (presidente AC, 65 años).
Compromiso	«[...] Pero nosotros nos echamos el compromiso desde ese día a que tendríamos que hacer lo del turismo, ecoturismo todo y que [risas] sería lo último que hiciéramos, pero lo íbamos a echar andar, ese fue nuestro compromiso [...]» (entrevista 1) (presidente AC, 65 años).
	«Eso fue como el 8 de febrero del 2014 para el mero día 20, estaba aquí estas obras, o sea ya se estaban arreglando todo el expediente y fuimos ese día, ese día entregamos el expediente en la CDI de Querétaro allá nos autorizaron 250.000 pesos para, para el diseño e integración del plan de negocios sí, entonces cuando vinieron ya a dejarnos el cheque a nosotros, entonces sí ya traían propuestas la CDI de consultores para que nos hicieran el plan de negocios» (entrevista 1) (presidente AC, 65 años).
	«[...] sabemos que sí podemos ya recibir tantita, poquita gente, porque todo incluso las este, las reglas de operación del bosque y todo eso, hoy tenemos el libro porque hemos asistido con empresas turísticas donde está la CONAP la SEMARNAT y la Secretaría de Turismo, en donde nos dan platicas de todo eso ¿no?» (entrevista 1) (presidente AC, 65 años).

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas.

En el análisis de las frases, se visualizan las diversas dimensiones del trabajo y la significación de este para los ejidatarios. Estos valores atraviesan la cosmovisión del ejido para situarse en las prácticas organizacionales de la empresa, encontrando su principal referencia en acciones concretas en la dinámica. La cultura que se desprende en el espacio sociohistórico confluye en la relación de sí mismo con los otros y lo que esperan de estos con base en los compromisos adquiridos para lo común definiendo la forma de percibir, pensar y sentir (Schein, 2010).

La comunidad ejidal impregna este vínculo de cohesión entre el territorio y la cultura en el accionar de sus integrantes para la empresa a partir de construir una realidad interpretada y compartida con base en representaciones culturales y simbólicas; las cuales definen una serie de reglas compartidas que gobiernan aspectos cognitivos y afectivos de afiliación en la organización y los significados por los cuales estos son compartidos y expresados (ver ilustración 4).

#### Ilustración 4. Interacción de los valores en la empresa social del Ejido.



Fuente: elaboración propia.

## 9. Reflexiones finales

La contribución teórica y práctica, de este tipo de investigaciones en la empresa social, como una forma de organización diferente, refiere a visualizar la especificidad y unicidad en la construcción del sentido de sus integrantes en la dirección del esfuerzo y establecimiento de metas y objetivos, observándolos no solo desde la dimensión económica, la cual es limitativa para interpretar las diversas lógicas que se entrecruzan y que se fusionan para operar. Comprender desde la voz de los actores la construcción del sentido refiere visualizar el porqué de sus acciones. La profundización en los valores organizacionales expone la orientación compartida para una realidad social creada a través de la negociación del significado y uso de simbolismos en las interacciones sociales, definiendo las reglas compartidas que gobiernan aspectos cognitivos y afectivos de afiliación y los significados por los cuales estos son compartidos y expresados.

El concepto de cultura organizacional, desde esta perspectiva, propone mirar a las empresas sociales desde la intersección de dominios institucionales distintos contradictorios y complementarios a la vez (Mair, Mayer y Lutz, 2015; Pache y Santos, 2013). Las empresas sociales se adhieren tanto a la lógica del bienestar social y como a la lógica económica, cuyo nacimiento se gesta en una situación de precariedad social y laboral de los integrantes de la comunidad, formulando así una forma de organización que responde a las necesidades económicas y sociales para generar un rendimiento financiero que forje un medio de vida. De tal manera que el nacimiento y evolución de este tipo de organizaciones establece una hibridación institucional que prefigura la exigencia de diversos objetivos anclados a cada lógica y que en la práctica resultase un acoplamiento flojo (Douglas y Weik, 1990).

Asimismo, se considera que estos referentes institucionales se construyen a partir de la identificación y reconocimiento de que cada organización se encuentra dentro de un contexto que depende de la cultura en la que subyace. Cada organización responde a una historia que la resignifica en sus procesos y sus relaciones entre los miembros. La heterogeneidad a la que responde la lógica de este tipo de organizaciones limita teórica y metodológicamente al observarlas simplemente desde la perspectiva económica fundamentando la acción organizada desde la racionalidad instrumental y no con el sentido creado y recreado de sus actores con base en una lógica de bienestar social, que busca en el fondo responder a necesidades de una comunidad que establece los lazos que cohesionan su actuar a través de los valores recreados de su pasado como grupo, un territorio, un espacio y una historia.

La empresa social como objeto de estudio remite a la comprensión de los fenómenos complejos y multidimensionales de la naturaleza misma de esta a partir de la coexistencia de la racionalidad instrumental, económica, ambiental y de bienestar, que a simple vista parecieran contradictorias y que, aun en la realidad organizacional y social se funcionan, buscan nuevas formas de organización y dar respuesta a contextos sociales y económicos adversos.

El México multicultural y con sus diversos niveles de desarrollo económico y social refleja las reacciones o posibles estrategias de cambio o adaptación de las formas de división del trabajo, los procesos, las normas, los valores, entre otros, reflejándose en la heterogeneidad y la naturaleza de las organizaciones que se gestan en espacios heterogéneos y diversos con necesidades específicas y determinadas a partir de la finalidad por la cual han sido creadas.

En el presente estudio de caso se encontró que es muy importante comprender la génesis de este tipo de proyectos que refieren a una historia y a un espacio sociotemporal, los cuales tienen influencia en la forma en cómo los integrantes prefiguran su actuar a través de una interpretación compartida de lo que es lo común. El ejido y el proyecto comunitario como una forma de organización determinan sus características, formas de trabajo y sus principales referentes, que le dotan de una identidad propia, diferente a cualquier organización de tipo empresarial. La empresa social estudiada se construye con base en una forma de organización de la tierra que se sustenta en prácticas que giran alrededor del territorio y la comunidad de una de las culturas prehispánicas de México, como son los otomís.

La empresa en el ejido El Carricillo se ha convertido en un tipo de organización que ha buscado integrar la creación de empleos y el cuidado del medio ambiente integrando valores y costumbres de su comunidad. La identidad de la

organización se define a partir de la cohesión entre el ejidatario y el territorio. Por otro lado, es recomendable reconocer la voz de los integrantes del proyecto para dar voz a la significación y valoración de sus acciones con la comunidad a la que pertenecen.

Las creencias, los valores y las expectativas compartidas definen lo importante en la dinámica organizacional, por lo que las actitudes y conductas dirigen la cooperación y coordinación del trabajo bajo esquemas compartidos sobre lo importante para los miembros, la significación evoca a la cohesión de esta simbiosis del territorio y la cultura, de lo que precede como colectivo; en este sentido, el ejido y el territorio definen ciertos valores que se expresan en la relación del sí mismo con los otros y el espacio. En términos teóricos, se considera relevante reconocer el contexto en el que nacen las organizaciones y su funcionalidad, que se sustenta en la dimensión simbólica y las lógicas que se entrecruzan, más allá de la creación lineal y exclusiva de la generación de ganancia y la dimensión técnica y económica.

Por otra parte, y como reflexión al modelo del ecoturismo, se observa que las tendencias sociales en cuanto a la búsqueda de nuevas formas de disfrutar el tiempo libre y el tiempo de descanso se manifiestan en la indagación y experimentación de nuevas formas de turismo, de nuevas formas de convivencia entre el individuo y su mundo, la reformulación de concepciones que contemplen el cuidado de un entorno y el fomento del sector turismo se confabulan para desarrollar modelos que permiten conjugar estos dos aspectos con la idea del desarrollo de comunidades que buscan formas alternativas de trabajo que les permitan subsistir a un entorno económico adverso.

El ecoturismo nace con una nueva lógica que permite fusionar la dimensión social y económica partiendo de un principio básico, la cooperación para el desarrollo de la comunidad anfitriona a partir de la conservación de los recursos naturales enfatizando los beneficios económicos derivados de esta práctica. La modificación de las actividades económicas que incorporan conceptos como bienestar económico, social y cultural de sus habitantes, lo cual no es objeto fácil, en el sentido que los esquemas tradicionales de producción responden a otra lógica como la capitalista.

Las relaciones productivas capitalistas entre sujeto y entorno se apartan por completo de los planteamientos del desarrollo sustentable, mientras que el objetivo principal del turismo ecológico busca la conservación del contexto cultural y ambiental mediante mecanismos como la cooperación entre los actores de la comunidad, estableciendo fórmulas alternativas de trabajo. El encontrar formas organizacionales que busquen la mejora en la calidad de vida del hombre y su con-

texto, y además no vayan en contra de los mecanismos tradicionales de reproducción del capital, resulta un reto y evento impactante (Lozano y González, 2008).

El ecoturismo en esta organización significa una sinergia entre el manejo de los recursos naturales disponibles, los conocimientos en pro del cuidado del medio ambiente, las intenciones de la comunidad por mantener los atractivos naturales activos, la educación que se logre inculcar en los visitantes, el manejo de los residuos, los materiales que se usen para las diferentes actividades, el disfrute de los paisajes y la logística para salvaguardar la naturaleza.

En este escenario de interacción de diversas acciones, la autogestión es un pilar que impulsa las acciones a favor de la organización, sin embargo; es de suma importancia valorar que el querer desarrollar un modelo empresarial de turismo, basado en la comercialización de patrimonio natural y cultural, puede terminar trastocando y deteriorando las estructuras políticas, culturales y económicas internas, lo que podría acabar con lo que la comunidad ofrece como atractivo turístico (Barkin y Warnholtz, 2015).

Actualmente hay lógicas en la organización que buscan procurar mantener esos atractivos turísticos, pensando así otras opciones de turismo, además del ecoturismo, los cuales podrían adaptarse, como lo son el turismo sustentable, el turismo científico y el agroturismo, todos en búsqueda de la sostenibilidad.

## Bibliografía

- ALVESON, M. (2011). «Organizational culture: Meaning, Discourse and Identity». En N.M. ASHKANASY y C. P.M. WILDEROM (eds.). *Organizational culture & climate* (2.<sup>a</sup> ed.) (pp. 11-28). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- BARKIN, D. y WARNHOLTZ, G. (2015). «Ecoturismo: una quimera para comunidades rurales en áreas naturales protegidas». *Otra Economía*, 9(17): 199-209.
- CHANLAT, J.-F. (1994). «Hacia una antropología de la organización». *Gestión y Política Pública*, III(2): 317-364.
- CRISTIANI, B. C. y DÍAZ, M. A. O. (Eds.). (2016). *Sujetos rurales: retos y nuevas perspectivas de análisis*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- DEFOURNY, J. y NYSSSENS, M. (2012). «El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada». *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* ISSN.
- DEFOURNY, Jacques y BORZAGA, C. (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge.
- DÍAZ-MUÑOZ, G. (2015). *Solidaridad campesina en México: el caso de la ACDRA*.
- DOUGLAS, O. y WEIK, K. (1990). «Loosely Coupled Systems: A reconceptualization». *Academy Management Review*, 15(2): 203-223.
- FERRARINI, A. V.; LAVILLE, J.-L.; HILLENKAMP, I.; GAIGER, L. I. G. y VERONESE, M. V. (2018). «Empreendimento econômico solidário e empresa social: ampliando abordagens e integrando conceitos no diálogo Norte-Sul». *Polis: Revista Latinoamericana*, 17(49): 12.
- GAIGER, L. I. (2013). «O Mapeamento Nacional e o conhecimento da Economia Solidária». *Revista da ABET*.
- GERGEN, K. J. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Madrid, España: Paidós.
- GIMÉNEZ, G. (2002). «Paradigmas de identidad». En *Sociología de la identidad* (pp. 35-62). México: Universidad Autónoma Metropolitana y Porrúa.
- GUEVARA, S. (2010). «Las reservas de biosfera en Iberoamérica». *Ambienta*, 92: 46-56.
- IBARRA, E. y MONTAÑO, L. (1990). *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- KAPETANEAS, N.; KASTANIOTI, C.; LAZAKIDOU, A. y PREZERAKOS, P. (2015). «Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach». *Journal of Health Management*, 17(2): 119-137. doi: 10.1177/0972063415575785.

- LAVILLE, J.-L. y GAIGER, L. I. (2009). *Economía solidaria. Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: CLACSO.
- LEROI-GOURHAN, A. (1971). *El gesto y la palabra* (2.ª ed.). Venezuela: Biblioteca de la Universidad Central. Recuperado de <<http://semillerointerinstitucionalderechoshumanos.files.wordpress.com/2012/04/leroi-gourhan-andre-el-gesto-y-la-palabra.pdf>>.
- LOZANO, O. y GONZÁLEZ, A. M. del C. (2008). «El Sector Turístico en México y algunas de sus nuevas formas organizacionales». *Reflexiones Economía y Política Pública*, (enero-junio): 37-52.
- MAIR, J.; MAYER, J. y LUTZ, E. (2015). «Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations». *Organization Studies*, 36(6): 713-739. doi: <<https://doi.org/10.1177/0170840615580007>>.
- MALBAŠIĆ, I.; MAS-MACHUCA, M. y MARIMON, F. (2018). «Through the Decreased Values Gap to Increased Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Commitment». *Journal of Human Values*, 24(2): 101-115. doi: <<https://doi.org/10.1177/0971685818754553>>
- MÉNDEZ, S.; MUÑOZ, J.; HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R. y VÁZQUEZ, L. P. (2015). «Los valores en el trabajo y su relación con las organizaciones abiertas al aprendizaje: Un estudio en el contexto laboral del bajío mexicano». *Criterio Libre*, 13 (22): 103-129.
- MEI, X.; IANNACCHIONE, B.; STOHR, M. K.; HEMMENS, C.; HUDSON, M. y COLLINS, P. A. (2017). «Confirmatory analysis of an organizational culture instrument for corrections». *The Prison Journal*, 97(2): 247-269.
- MONTAÑO, L. (2000). «Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias». *Iztapalapa*, 48: 35-52.
- NORTH, D. (2006). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de cultura Económica.
- NÚÑEZ, J. L. G. (2010). *Empresa: marco conceptual y técnicas de gestión por áreas funcionales*. Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions
- PACHE, A.-C. y SANTOS, F. (2013). «Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics». *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001. doi: <<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>>.
- POLANYI, K. (2007). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- POLANYI-LEVITT, K. (2014). «Los conceptos más importantes en el trabajo de Karl Polanyi y su relevancia contemporánea». *Economía y Desarrollo*, 151(1): 198-211.



- POTTER, J. (1998). *La representación de la realidad: discurso, retórica y construcción social*. Barcelona, España: Paidós.
- RAZETO, L. y RUFINO, A. M. (1990). *Las empresas alternativas*. Programa de Economía del Trabajo.
- REED, M. (1996). «Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain». En *Handbook of Organizations Studies* (pp. 31-56). London: Sage.
- RICH, L.; RICH, J. y HAIR, J. (2018). «The influence of organizational culture on how we define and pursue goals: The value of regulatory focus». *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5 (3): 259-277. doi: <<https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2018-0017>>.
- SCHIEIN, E. (2000). «Sense and nonsense about culture and climate». En N. M. ASHKANASY y C. P. M. WILDEROM (eds.). *Organizational culture & climate* (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- SCHULTZ, M.; MAGUIRE, S.; LANGLEY, A. y TSOUKAS, H. (2012). «Introducing the Second Volume of “Perspectives on Process Organization Studies”». En *Constructing Identity in and Around Organizations* (pp. 1-18). Oxford University. Recuperado de <[https://www.academia.edu/2471891/Constructing\\_Identity\\_in\\_and\\_around\\_Organizations](https://www.academia.edu/2471891/Constructing_Identity_in_and_around_Organizations)>.
- STACKMAN, R. W.; CRAIG, C. P. y CONNOR, P. E. (2000). «Values lost. Redirecting research on values in the workplace». En N. M. ASHKANASY y C. P. M. WILDEROM (eds.). *Organizational culture & climate* (pp. 37-54). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- VERONESE, M. V.; GAIGER, L. I. y FERRARINI, A. V. (2017). «Sobre a diversidade de formatos e atores sociais no campo da economia solidária». *Caderno CRH*, 30(79): 89-104.
- WEBER, M. (1983). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económico.
- WHITTINGTON, R. (2006). «Completing the Practice Turn in Strategy Research». *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- XIAOHAN, M.; IANNACCIONE, B.; STOHR, M. K.; HEMMENS, C.; HUDSON, M. y COLLINS, P. A. (2017). «Confirmatory Analysis of an Organizational Culture Instrument for Corrections». *The Prison Journal*, 97 (2): 247-269. doi: 10.1177/0032885517692831.
- ZAZUETA, H. G. y ARCINIEGA, L. M. (2010). *Desarrollo de valores en el trabajo*. México, DF: Trillas.
- ZURBA, M.; MACLEAN, K.; WOODWARD, E. e ISLAM, D. (2018). «Amplifying Indigenous community participation in place-based research through boundary work». *Progress in Human Geography*, 030913251880775. doi: <<https://doi.org/10.1177/0309132518807758>>.