

## 2. Cultura organizacional como factor impulsor en las cooperativas de artesanas textiles de Xochistlahuaca, Guerrero



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.02>

VANESSA LÓPEZ GÓMEZ\*

RUBÉN HERNÁNDEZ CHAVARRÍA\*\*

CITLALLI ARROYO ROSAS\*\*\*

GABRIELA DEL CARMEN RIVERO SOLANO\*\*\*\*

### Resumen

En un contexto de constantes retos y desafíos de los sectores sociales productivos, México enfrenta diversos puntos de conexión con las expresiones del cooperativismo y con ello, la cultura organizacional, que hoy es considerada como desarrollo comunitario. Desde esta perspectiva pluricultural, el presente capítulo muestra algunas expresiones de la cultura organizacional de una sociedad cooperativa amuzga del municipio de Xochistlahuaca, Guerrero. La investigación se desarrolló en dos fases y su metodología se basó en la etnografía, así como entrevistas a profundidad y la aplicación de encuestas. Los hallazgos revelaron altos índices de cultura organizacional; de igual forma, se percató el liderazgo de las mujeres artesanas, el impulso a una economía social y solidaria, que fortalecen la identidad de la región desde una mirada multicultural y participativa, las realidades del entorno, las experiencias y las exigencias sociales del entorno.

---

\* Licenciada en Economía. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7086-3361> ; correo electrónico: vanelogo01@gmail.com

\*\* Doctor en Administración Pública. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6587-1099>

\*\*\* Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3826-5252>

\*\*\*\* Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México.

**Palabras clave:** *artesanía, cooperativa, cultura, mujer y desarrollo.*

## Introducción

México posee un legado cultural sumamente interesante y de gran complejidad, donde las artesanías textiles, con su asombrosa diversidad de técnicas como el telar de cintura, el bordado a mano y el tejido de punto, se destacan a nivel mundial por su belleza y tradición. Adentrándonos en la región Costa Chica del estado de Guerrero, encontramos un lugar donde la tradición textil late con una fuerza especial: Xochistlahuaca. Esta comunidad, habitada principalmente por el pueblo amuzgo (ñomdaa), es reconocida tanto a nivel nacional como internacional por la riqueza estética y técnica de sus textiles. En Xochistlahuaca, el tejido va más allá de una actividad productiva: representa un elemento esencial en la vida cotidiana y en la construcción de la identidad de las mujeres. Desde temprana edad, las niñas aprenden de sus madres y abuelas los secretos del telar de cintura, una técnica prehispánica que requiere habilidad, paciencia y una profunda conexión con los materiales y los diseños.

A lo largo del tiempo, la cultura organizacional ha adquirido relevancia como objeto de estudio, en respuesta a las transformaciones en el entorno de las organizaciones y en sus integrantes. Actualmente, se reconoce como un componente esencial para alcanzar el éxito en todo tipo de instituciones. En el caso de esta investigación, el objeto de estudio lo constituye el modelo organizacional denominado cooperativas. En el contexto de las cooperativas, conformadas por artesanas textiles de Xochistlahuaca, Guerrero, la cultura organizacional desempeña un papel clave en el impulso de la sostenibilidad. Según Schein (2010), la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, reglas y formas de actuar que comparten las personas dentro de una organización, y que afectan cómo se comportan y trabajan. De manera similar, Robbins y Judge (2017) explican que esta cultura está formada por todo lo que las personas creen y valoran en común, y eso influye en cómo actúan dentro de la organización. En el caso de las cooperativas artesanales, la cultura organizacional es muy importante porque ayuda a que las personas trabajen en equipo y compartan los mismos objetivos, funcionamiento y fortalecimiento de estas entidades debido a que facilita la transmisión de

conocimientos ancestrales, técnicas artesanales y valores culturales entre generaciones, asegurando la preservación del patrimonio y la continuidad de las prácticas tradicionales dentro de un marco de colaboración y apoyo mutuo.

Xochistlahuaca es un municipio indígena donde vive principalmente el pueblo amuzgo. Está ubicado en la región de la Costa Chica, en el estado de Guerrero, México. La cabecera municipal también se llama Xochistlahuaca y se encuentra a unos 263 kilómetros de Chilpancingo, la capital del estado. Este lugar está a 390 metros sobre el nivel del mar y se localiza entre las coordenadas 16° 41' 58" y 17° 04' 07" de latitud norte, y 98° 00' 42" y 98° 15' 34" de longitud oeste. En términos económicos, para el año 2020, la población de Xochistlahuaca era de 29 891 habitantes, con una distribución de 52.3% mujeres y 47.7% hombres INEGI (2020).

Este municipio es reconocido por tener una tradición representativa en la elaboración y comercialización de los textiles en telar de cintura, una práctica ancestral que se distingue como un valor que se ha conservado a lo largo de varias generaciones, y que cuenta con reconocimiento a nivel local, estatal e incluso internacional, sin duda, las mujeres artesanas de esta región han contribuido de manera importante a la conservación de esta tradición textil. Por ello, con la finalidad de ayudarse en conjunto y salir adelante, es que las mujeres artesanas se han integrado a cooperativas artesanales en su comunidad. La artesanía textil es una parte fundamental de la cultura, tradición y economía de Xochistlahuaca, Guerrero. Los textiles, especialmente los huipiles, son elaborados por las mujeres amuzgas utilizando técnicas ancestrales de telar de cintura, no solo son prendas de vestir, también representan un legado lleno de cultura y una fuente de ingreso para muchas de las familias indígenas del municipio.

No obstante, las cooperativas de artesanas textiles en Xochistlahuaca enfrentan grandes desafíos, como la competencia de productos similares que se producen bajo procesos industrializados, la carencia de conocimiento o asesoría para acceder a mercados nacionales e internacionales y el impulso de preservar intactas sus técnicas y diseños tradicionales. Como parte del desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió identificar los principales enfoques teóricos y antecedentes relacionados con la cultura organizacional en cooperativas artesanales. Esta

experiencia permitió comprender de manera más cercana su dinámica organizativa, así como los retos que enfrentan en su práctica cotidiana. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a integrantes de las cooperativas, lo que enriqueció la información obtenida.

Tabla 2.1. *Problemáticas identificadas*

Problemática	Descripción
Intermediarios	La dependencia excesiva de intermediarios en la cadena de valor puede reducir significativamente los márgenes de ganancia para las productoras originales (artesanas), además de limitar su contacto directo con el mercado y la retroalimentación de los consumidores.
Insuficiente valoración del trabajo (regateo)	La práctica constante del regateo excesivo puede devaluar el esfuerzo, la calidad y el valor intrínseco del trabajo y los productos, afectando la sostenibilidad económica de las productoras.
Conocimiento y divulgación	La falta de conocimiento sobre el mercado, las técnicas sostenibles de producción y la escasa divulgación de los productos limitan el crecimiento, la competitividad y el alcance de los productores.
Competencia desleal con mercancías chinas-asiáticas	La importación masiva de productos a bajo costo provenientes de China y otros países asiáticos representa una competencia desleal debido a sus precios significativamente más bajos.
Mínimo conocimiento administrativo	La falta de habilidades administrativas básicas puede dificultar la gestión eficiente del negocio, control de costos, estrategia financiera y diseño de planes a futuro, limitando el crecimiento y la sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia con base en la observación.

A causa de las deficiencias estructurales, organizativas y de conocimientos identificados en el listado anterior, el potencial de crecimiento de los artesanos se ve significativamente restringido. Por lo anterior, este estudio es de particular interés, ya que nos permitirá analizar la cultura organizacional que distingue estas cooperativas de artesanas, y así proponer estrategias que coadyuven a la sostenibilidad y comercialización de las artesanías textiles.

Hay estudios que profundizan conceptualizaciones teóricas, por ejemplo, Schein (2010) propone que la cultura organizacional se conforma por tres niveles: artefactos (elementos visibles), valores compartidos y supuestos básicos. Esta teoría permite entender cómo las prácticas culturales y el conocimiento tradicional influyen en la organización interna de las cooperativas

artesanales. En efecto, estas dimensiones explican la importancia del trabajo comunitario y la toma de decisiones compartida. Sin embargo, Putnam (2000) refiere al capital social como las redes de confianza y cooperación que permiten lograr objetivos comunes, esta idea ayuda a comprender cómo las relaciones comunitarias fortalecen la cultura organizacional en las cooperativas.

De esta manera, se sostiene un liderazgo transformacional, que los líderes transformacionales inspiran, motivan y desarrollan a los miembros de una organización para lograr un cambio positivo, por lo que resulta útil para analizar el papel del liderazgo femenino en el fortalecimiento de las cooperativas textiles. Precisamente, Schein (2010) explica que la cultura organizacional es todo lo que las personas de una organización comparten, como sus ideas, reglas, valores y formas de actuar. En el contexto de las cooperativas de artesanas textiles, esto incluye las tradiciones ancestrales, el conocimiento transmitido de generación en generación, los valores de colaboración y solidaridad. En las cooperativas, la cultura organizacional es muy importante porque ayuda a que el grupo se mantenga unido, a que todos puedan tomar decisiones juntos y a que trabajen para alcanzar las mismas metas, es decir, cuando hay una buena cultura en un grupo, las personas confían más, se comprometen con lo que hacen y surgen nuevas ideas, lo cual es muy importante para que estas organizaciones tengan éxito (Ostergaard, 2009).

Actualmente las cooperativas de artesanas textiles en Xochistlahuaca mantienen una fuerte relación con su cultura ancestral, por lo tanto, la cultura organizacional está estrechamente relacionada con su cultura tradicional. Una cultura organizacional que valora el desarrollo sustentable y el respeto hacia la naturaleza puede impulsar prácticas de producción responsables y preservación de técnicas artesanales tradicionales (Porter & Kramer, 2011). En el caso de las cooperativas de artesanas textiles de Xochistlahuaca, esta orientación se traduce en un doble impacto: por un lado, fomenta la innovación en procesos productivos sustentables, y por otro, contribuye a la preservación de conocimientos y técnicas ancestrales que definen la riqueza cultural de la comunidad.

Desde esta perspectiva, se describen los factores más representativos que inciden en la creación y transformación de la cultura organizacional,

con el propósito de comprender su impacto en el funcionamiento de las cooperativas de artesanías textiles (véase la tabla 2.2).

Tabla 2.2. *Factores determinantes de la cultura organizacional*

Factor	Definición	Autor y año
Estrategia organizacional	La estrategia define la dirección y los objetivos de la empresa. Una estrategia bien articulada alinea los esfuerzos de los empleados y establece prioridades claras, influyendo directamente en la cultura. Por ejemplo, una empresa con una estrategia centrada en la innovación fomentará una cultura de creatividad y asunción de riesgos.	(Morelos et al., 2014)
Estructura organizacional	La manera en que se organiza la empresa, incluyendo la jerarquía y la distribución de responsabilidades, afecta la comunicación y la toma de alternativas. La organización horizontal puede promover la cultura de colaboración y empoderamiento, mientras que una estructura vertical puede enfatizar la autoridad y el control.	(Daft, 2020)
Liderazgo	Los líderes tienen un papel muy importante en la forma en que se crea y se guía la cultura organizacional. Su estilo de liderazgo, decisiones y conducta sirven como ejemplo para los empleados. Un liderazgo participativo puede fomentar una cultura de confianza y compromiso, mientras que un liderazgo autoritario puede generar una cultura de conformidad y dependencia.	(Northouse, 2021)
Trabajo en equipo	Impulsar el trabajo en equipo y la colaboración influye en la cohesión y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Equipos bien integrados con objetivos comunes fortalecen una cultura de apoyo mutuo y cooperación.	(Robbins & Judge, 2018)
Características de los fundadores y propietarios	Los valores y creencias de los fundadores y propietarios a menudo se reflejan en la cultura organizacional. Sus principios pueden establecer normas y comportamientos que perduran en el tiempo.	(Schein, 2010)
Ambiente organizacional	Factores externos como el entorno económico, tecnológico y sociocultural también influyen en la cultura. Las empresas deben adaptarse a estos factores para mantenerse competitivas, lo que puede requerir ajustes en su cultura interna.	(Cameron & Quinn, 2011)

Fuente: elaboración propia con base en la literatura.

Para contextualizar, de acuerdo con la Real Academia Española (RAE) un artesano es una persona que realiza un arte u oficio manual, y en la actua-

lidad se refiere especialmente a quien elabora objetos de uso cotidiano por cuenta propia, dándoles un estilo personal, en contraste con el trabajo de los obreros de fábrica (RAE, 2020). Lo que supone que es una actividad manual que busca generar bienes y servicios con valor estético, diferenciándose de la producción mecanizada y uniforme.

El sector artesanal mexicano es considerado el guardián de la identidad cultural del país al plasmar la cosmovisión de las comunidades originarias. Además, las actividades artesanales tienen una gran relevancia nacional, ya que es un factor significativo en la lucha contra la pobreza debido a su papel sustancial en el desarrollo económico local; los talleres artesanales contribuyen al bienestar de las zonas en donde se ubican como generadores de fuentes de trabajo para la comunidad (Mendoza & y Toledo, 2014). Y, desde la sostenibilidad implica lograr un equilibrio entre el capital natural y el capital humano, con metas orientadas a la preservación y el crecimiento, dicho de otra manera, es un requisito esencial para asegurar la continuidad de la sociedad, el entorno y la economía en el tiempo (Luffiego & Rabadán, 2000). El desarrollo sostenible se refiere a un proceso de crecimiento constante, sin crisis ni alteraciones drásticas, que surge a partir de una nueva conciencia social. Este tipo de desarrollo se relaciona estrechamente con los aspectos socioeconómicos y los cambios ambientales, y es considerado fundamental como estrategia de progreso en los países, debido a su impacto en lo social, espiritual, ambiental, económico y en el uso de los recursos (Noboa et al., 2021).

A pesar de la relevancia de la cultura organizacional, existen pocos estudios que se hayan enfocado en el impacto que esta tiene en las cooperativas de artesanas textiles, particularmente en el contexto en zonas indígenas, en específico en el estado de Guerrero. Hasta hoy, no hay evidencia de investigaciones vinculadas a esta temática en el contexto de cooperativas textiles, por lo que esta investigación representa un punto de inicio para conocer acerca de la perspectiva de la cultura organizacional en cooperativas artesanales. En Xochistlahuaca, existen iniciativas locales que buscan apoyar a las artesanas. La cooperativa La Flor de Xochistlahuaca, fundada en 1969, es un ejemplo destacado. Esta organización ha reunido a mujeres tejedoras dedicadas al telar de cintura, fomentando la enseñanza de los procesos artesanales tradicionales hacia las nuevas generaciones, para que puedan continuar con esta tradición. Desde una perspectiva organizacional, la cultura dentro de estas

cooperativas determina la forma en que sus integrantes colaboran, toman decisiones y enfrentan los cambios del entorno. Una cultura organizacional alta y bien estructurada fomenta la consistencia grupal, la comunicación efectiva y el compromiso con los valores de la cooperativa. Asimismo, le permitirá optimizar la negociación y la administración de recursos, pilares fundamentales para su expansión y continuidad en el mercado.

Esta investigación tiene una relevancia muy significativa, ya que busca fomentar el empoderamiento y liderazgo femenino, ya que muchas de las cooperativas en Xochistlahuaca están lideradas por mujeres, una cultura organizacional positiva impulsa el crecimiento de estas líderes, fomentando y promoviendo su autonomía económica y social, por lo que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las cooperativas de artesanas textiles en Xochistlahuaca. Su fortalecimiento no solo optimiza el funcionamiento interno de las cooperativas, sino que también potencia el reconocimiento y valoración de su labor en mercados nacionales e incluso internacionales. Por tanto, este trabajo permitirá llevar a cabo investigaciones que identifiquen la importancia de la cultura organizacional en cooperativas comunitarias, como es el caso de las cooperativas de artesanas textiles de Xochistlahuaca, Guerrero. Es de sumo valor para proyectos públicos o privados que impulsen este sector de la comunidad y del estado de Guerrero, ya que profundizar en sus experiencias nos permite entender los desafíos y éxitos que han enfrentado. Por ello resulta necesario analizar cómo se han gestionado las estructuras internas, la toma de decisiones, la transmisión de conocimientos ancestrales y la resolución de conflictos, lo que nos brindará lecciones valiosas para el diseño de estrategias de apoyo más efectivas. Sus dinámicas internas nos ayudan a comprender mejor cómo las prácticas culturales y sociales se entrelazan con sus modelos de negocio, fomentando así un desarrollo sostenible y adaptado a sus necesidades reales.

## **Materiales y métodos**

El presente trabajo de investigación conservó la metodología basada como estudio de caso, para conseguir articular y triangular instrumentos de trabajo, con el objeto de comprender la cultura organizacional como factor

impulsor en la cooperativa de las artesanas textiles del lugar. La metodología cualitativa permite explorar en profundidad las experiencias, valores y dinámicas internas que configuran la organización y funcionamiento de estas cooperativas (Piza et al., 2019).

Entre los instrumentos metodológicos, así como la observación participante basándose en un diario de campo, se basó en lo siguiente: primero, el levantamiento de seis entrevistas a profundidad, donde participó la presidenta de la cooperativa, secretaria, tesorera, asociadas, amas de casa, estudiantes de posgrado y profesores. Las entrevistas, por ser un pueblo originario de lengua amuzga destacando los usos y costumbres, se propusieron obtener información relevante sobre la cultura organizacional. Y segundo, se realizó una plática de orientación a las integrantes de la cooperativa, considerando la sugerencia de Hernández (2020), por una muestra por conveniencia debido al contexto. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial en español y, en algunos casos, con apoyo de traducción comunitaria en lengua ñomndaa, a fin de asegurar la comprensión y participación plena de las artesanas.

De tal manera que el instrumento se estructuró con preguntas orientadas a la cultura organizacional con base en la literatura y el estudio realizado por Erazo, Jiménez y López (2014), manteniendo el análisis del estilo de liderazgo y el empoderamiento femenino, la opinión de mujeres indígenas sobre los contextos similares abriendo caminos de participación en las cooperativas, haciendo referencia a la mujer que puede aplicarse a cualquier grupo de situación de vulnerabilidad (Chico, Marín y Guerra, 2024, p. 68).

Para la realización de las entrevistas se elaboró una estructura de dimensiones a través de la operacionalización de las variables, en la cual se aplicaron preguntas como: ¿Quién propone los temas a tratar cuando se reúnen? ¿Hay votación o consenso? ¿Quién administra el dinero? ¿Cómo se asignan las tareas? ¿Cómo es la comunicación? ¿Cómo enseñan las técnicas de tejido a las nuevas generaciones? ¿Cómo se ejerce el liderazgo? ¿Cómo la cooperativa impacta en los hogares? ¿Cómo gestionan los momentos críticos o presiones externas?

Las entrevistas fueron en un solo momento y se implementaron a todas las integrantes. En primer lugar, se estableció un contacto inicial para

explicar sobre el proyecto de investigación solicitando el consentimiento y posteriormente se programó una fecha. En segundo lugar, se participó en los talleres que hacen las artesanas textiles los domingos y se les ayudó con la venta de artesanías que hacen en el pueblo. Al momento de la realización del trabajo de campo se mostró el entusiasmo de las mujeres artesanas, ya que una de las participantes del proyecto es originaria de la comunidad, por lo que la confianza fue mutua.

### **Sobre las mujeres integrantes de la cooperativa**

Las mujeres artesanas textiles son personas de bajos recursos económicos, pero no están en pobreza extrema, por lo general son personas mayores de edad, de entre 60 y 70 años, dedicadas principalmente al campo y al telar de cintura.

A través de las encuestas, las entrevistas y el trabajo de campo nos percatamos de que a pesar de las intenciones por conservar una cultura organizacional se ha perdido fuerza y gestión de cambio, sobre todo en los estilos de liderazgo para generar valor compartido. La cooperativa, por lo general se reúne para procesar modelos de tejido como el telar de cintura y la cruz de punto. Este enfoque permite explorar las percepciones, los significados y dinámicas socioculturales que emergen en contextos comunitarios específicos, privilegiando la voz de las participantes como fuente principal de conocimiento (Flick, 2015). Es particularmente adecuado cuando se busca entender procesos organizativos, relaciones interpersonales, prácticas culturales y formas de liderazgo dentro de una comunidad o grupo determinado (Yin, 2018). La entrevista en profundidad se construye mediante “preguntas, escuchar y registrar las respuestas y después, hacer otras preguntas que amplíen un tema en particular. Las preguntas son abiertas y los entrevistados deben expresar sus percepciones con sus propias palabras” (Cadena et al., 2017, p. 1613).

Los testimonios recabados permitieron comprender con mayor profundidad las prácticas organizativas, los valores culturales compartidos y las estrategias productivas que han contribuido al fortalecimiento de la cooperativa.

## **Desarrollo**

A continuación se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de las entrevistas, los cuales revelan elementos clave relacionados con el rol de la cultura organizacional en la dinámica interna de sus cooperativas textiles.

### ***Sobre el sentido de pertenencia***

“La cooperativa es como una segunda familia para mí. Aquí no solo trabajamos juntas, sino que también compartimos nuestras historias, nuestras tradiciones y nos apoyamos en los momentos difíciles. Me siento muy orgullosa de pertenecer a este grupo, porque así mantenemos vivas nuestras raíces” (Entrevistada 1, 23 de marzo, 2:26 p.m.).

“Estar en la cooperativa me hace sentir parte de algo más grande que mi familia. Somos mujeres que compartimos el mismo amor por nuestro trabajo y por nuestra cultura”. (Entrevistada 2, 23 de marzo, 2:32 p.m.)

“Desde que entré al grupo siento más confianza en mí misma. Antes tejía sola, pero aquí aprendí que juntas somos más fuertes” (Entrevistada 3, 23 de marzo, 2:40 p.m.).

“Yo me siento muy identificada con mi comunidad y mi grupo de trabajo. Cada prenda que hacemos lleva el espíritu de Xochistlahuaca” (Entrevistada 4, 23 de marzo, 2:45 p.m.)

### ***Sobre las técnicas tradicionales***

“Aprendí a tejer desde muy pequeña, viendo a mi abuela. Aquí seguimos utilizando el telar de cintura, como lo hacían nuestras antepasadas. Cada pieza que tejemos lleva técnicas que se han transmitido de generación en generación, sin cambios”. (Entrevistada 1, 23 de marzo, 2:28 p.m.).

“Mis técnicas son las que me enseñó mi madre. Cada telar lleva un significado. Aquí nadie nos obliga a modernizarnos; al contrario, se valora que mantengamos el bordado tradicional. (Entrevistada 2, 23 de marzo, 2:35 p.m.).

“El telar de cintura es sagrado para nosotras. No usamos máquinas modernas porque queremos que nuestras prendas sigan teniendo alma”. (Entrevistada 3, 23 de marzo, 2:43 p.m.).

### ***Sobre la colaboración de las integrantes***

“Siempre trabajamos en equipo. Si una compañera no puede terminar un pedido, entre varias la ayudamos. También nos reunimos para compartir ideas de nuevos diseños o para resolver problemas de la cooperativa”. (Entrevistada 1, 23 de marzo, 2:30 p.m.).

“Compartimos tanto el trabajo como el conocimiento. Si una de nosotras aprende una nueva técnica, enseguida se la transmite a las demás” (Entrevistada 2, 23 de marzo, 2:38 p.m.).

“Somos como un equipo: nos cuidamos, nos apoyamos y resolvemos juntas cualquier problema que surja”. (Entrevistada 3, 23 de marzo, 2:40 p. m.).

“Las decisiones las tomamos en asamblea, todas opinamos. Así sentimos que el éxito o el fracaso es responsabilidad compartida” (Entrevistada 4, 23 de marzo, 2:48 p.m.).

Fue posible identificar diversos componentes estructurales y simbólicos que conforman dicha cultura, tales como las normas implícitas de convivencia, las prácticas de cooperación basadas en la reciprocidad, el liderazgo comunitario y los saberes ancestrales que regulan la producción textil. Los testimonios recabados entre los meses de febrero y abril de 2025 revelan que la mayoría de las artesanas integra en sus dinámicas organizativas formas tradicionales de trabajo colectivo, influenciadas por los usos y costumbres heredados. Este sistema cultural propicia la transmisión intergeneracional de conocimientos, especialmente en lo relacionado con las técnicas de tejido, el simbolismo de los diseños y la elección de materiales, lo que refuerza tanto la continuidad productiva como la identidad comunitaria.

Desde la perspectiva teórica de Edgar Schein (2004, como se citó en Yopan et al., 2020), la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: artefactos visibles, valores compartidos y supuestos subyacentes. En este estudio, dichos niveles se reflejan claramente en los objetos culturales (textiles, herramientas, espacios de trabajo), en las normas sociales que rigen la cooperación y en las creencias profundas sobre el trabajo, la comunidad

y el rol de la mujer en la tradición ñomndaa. Estas dimensiones culturales no solo permiten la eficiencia operativa de los grupos de trabajo, sino que también actúan como mecanismos de resistencia cultural ante la influencia de modelos económicos externos.

Otro hallazgo relevante fue la diversidad de concepciones que las propias participantes tienen sobre su cultura organizacional, lo cual sugiere la necesidad de comprenderla como un sistema dinámico, en constante adaptación, pero profundamente arraigado en los valores comunitarios. La cohesión del grupo se ve reforzada por códigos culturales compartidos que regulan todo el proceso artesanal, desde la producción hasta la comercialización, constituyéndose como una fuente de resiliencia y sostenibilidad local. La cultura organizacional no solo estructura la actividad económica de las cooperativas textiles, sino que también fortalece el tejido social, la identidad colectiva y el patrimonio cultural de Xochistlahuaca. Por tanto, su reconocimiento, valoración y fortalecimiento son claves para el desarrollo sostenible y el empoderamiento de las mujeres artesanas en la región.

## Conclusiones

Como se ha visto, la cultura organizacional dista mucho de ser la complejidad cultural de una cooperativa, pues coloca en el centro las voces de las mujeres amuzgas de Xochistlahuaca. Para tratar de comprender estas consideraciones, se puede decir que el rol de las mujeres en las organizaciones cooperativas hoy en día resulta una expresión participativa de exigencia social, sin olvidar las tradiciones y costumbres que van de generación en generación como un modelo de organización. Ahora bien, se describieron algunos detalles de las características de la cultura organizacional como es el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres amuzgas, además se identificó la participación de las socias fundadoras, dejando comprender los roles en la economía popular, en parte, la forma en que ellas lideran procesos de elaboración a través de las prácticas, técnicas y valores en la cooperativa desde una perspectiva de transmisión cultural o la resistencia frente a la globalización. Así, con respecto a la participación, se encontró que las mujeres amuzgas se involucran directamente en la competitividad, promoviendo una cultura de organización.

El análisis también constató que la cooperativa aún conserva el espíritu emprendedor, derivado de la confianza y la identidad cultural, sobre todo aquellas que promueven ideas de modelos de tejido con el telar de cintura, con base en la participación y la inmersión en las técnicas y procesos de elaboración. Se demuestra que el deterioro del rol esencial de la dirección de la cooperativa sigue estancado en lo cotidiano sin permitir la transformación organizacional y presentar propuestas de acción colectiva hacia una economía rural y sostenible.

## Agradecimientos

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación.

A la Universidad Autónoma de Guerrero.

A la sociedad cooperativa La Flor de Xochistlahuaca.

## Referencias

- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F. y Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design* (13th ed.)
- Erazo Caicedo, M. I., Jiménez Ruiz, M. del C. y López Morales, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino: su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero-Valle del Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 149-157. Recuperado el 28 de junio de 2025 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-47242014000100011&lng=en&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242014000100011&lng=en&lng=es)
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Morata. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i1.500>
- Gómez Chico Spamer, A., Marín Aboytes, L. M. y Guerra Sánchez, A. (2024). Empoderamiento y liderazgo en una cooperativa de mujeres indígenas en Chiapas. *Revista de Economía*, Facultad De Economía, Universidad Autónoma De Yucatán, 41(102), 64-96. <https://doi.org/10.33937/reveco.2024.389>
- Hernández-Chavarría, R., Solís-Martínez, A. y Martínez-Castellanos, J. A. (2020). Propuesta de empoderamiento a las mujeres emprendedoras: caso región amuzga de Guerrero. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 506-514. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-599>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *México en cifras*. Xochist-

- lahuaca, Guerrero*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=12071#collapse->
- Judge, T. A. y Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).
- Luffiego, M. y Rabadán, J. M. (2000). La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de Las Ciencias: Revista de Investigación y Experiencias Didácticas*, 18(3), 473-486.
- Mendoza, L. y Toledo, A. (2014). Orientación estratégica y desempleo de negocio artesanales afectados por la crisis en Oaxaca, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 43-65.
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>
- Noboa, J., Vergara-Romero, A., Sorhegui-Ortega, R. y Garnica-Jarrin, L. (2021). Repensando el desarrollo sostenible en el territorio. *Res Non Verba Revista Científica*, 11(1), 19-33.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ostergaard, C. R. (2009). The impact of culture on cooperative strategy. *Review of International Economics*, 17(5), 922-945.
- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A. y Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=es)
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Real Academia Española [RAE]. (2020, 1 de marzo). <https://dle.rae.es/artesano>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18.ª ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.ª ed.). Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.ª ed.). Sage.
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N. y Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.