

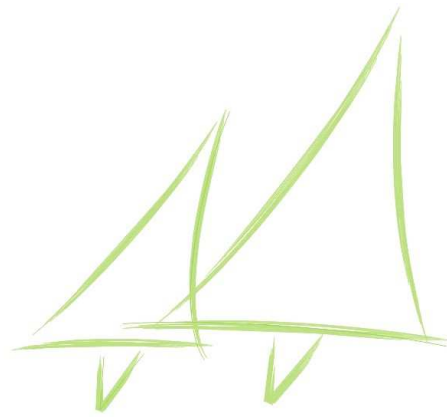
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



225 - CAMBIO ORGANIZACIONAL E IDEOLOGÍA COOPERATIVA

Identidade, valores e governança das cooperativas

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
alexurbiola@hotmail.com

Armando Moreno Ayala
docadmon@gmail.com

Universidad Autónoma de Querétaro

Resumen

La búsqueda de legitimidad de las entidades de ahorro popular en el mercado financiero mexicano puede estudiarse utilizando la teoría institucional y el análisis de los procesos inter organizacionales que buscan legitimar a estas organizaciones. Empíricamente se observan cambios al interior de las organizaciones que buscan apearse a los cambios en la nueva legislación financiera. Las cajas populares podrán transformarse en sociedades cooperativas de ahorro y préstamo o en sociedades financieras populares supervisadas a través de una federación autorizada; tendrán asimismo, nuevos servicios para clientes y no solamente para socios.

Si se analiza la ideología cooperativa a través de sus principios y valores, estos cambios contradicen el núcleo cultural de estas organizaciones. Ligadas ideológicamente a la Iglesia Católica, comenzaron su proceso de secularización al poco tiempo sin modificar la educación en los principios cooperativos. El proceso de cambio cultural dentro de estas organizaciones se ajusta a un proceso de isomorfismo organizacional. Mientras por un lado se

busca no perder la esencia cooperativa, por el otro, la estrategia organizacional incluye cambios que tienen como fin último el legitimar a la organización y pueden, eventualmente atentar contra su esencia cultural.

Estos cambios –sin embargo- podrían no significar grandes modificaciones en las organizaciones de ahorro y crédito popular si se considera su orientación productiva (servicios financieros), y su desempeño a lo largo de los últimos años; éste, les ha permitido y/o forzado a modificar ciertos elementos ligados a su esencia cooperativa, específicamente en cuanto a la ideología de los principios y valores.

Palabras clave: teoría institucional, legitimidad, cambio organizacional, cultura organizacional, principios y valores, entidades de ahorro y crédito popular

Abstract

The process of credit unions legitimation in the mexican financial market can be studied using the institutional theory. This theory can help us to understand the changes that occur inside these organizations. There is a new legislation that seeks to transform credit unions in organizations supervised by the federal government and an authorized federations. There have been changes inside credit unions that appear to be linked with their legitimation needs.

Studying cooperative ideology through principles and values we can understand how these changes may affect their cultural core. The strategy for these enterprises goes from being cooperatives in its essence or financial enterprises as the banks. The strategy implies cultural changes inside credit unions specially about their ideology in principles and values.

Key-words: institutional theory, legitimacy, organizational change, organizational culture, principles and values, credit unions

Introducción

Las organizaciones de ahorro y crédito popular en México están sujetas desde el año 2001 a una nueva legislación. A través de ésta se busca regular y promover la captación de recursos así como la colocación de créditos por parte de las entidades de ahorro y crédito popular entre la población que normalmente no tiene acceso a los servicios de la banca comercial.

Entre los cambios que se incluyen esta la supervisión por parte de organismos financieros avalados por el gobierno federal mexicano para evitar problemas de fraudes dentro del sector. El objetivo es regular las actividades y operaciones para fomentar la transparencia y dar certidumbre al ahorrador. Asimismo la nueva legislación prevé la inclusión de servicios nuevos que se

podrán otorgar para clientes externos y no solamente para socios de estas organizaciones. De esa manera se busca regular el funcionamiento de las llamadas “cajas populares” y los organismos que las agrupan (Federaciones y Confederaciones).

Los cambios en las organizaciones cooperativas financieras afectan su ideología al establecer un esquema diferente al que proponen sus principios y valores. La búsqueda de legitimidad obliga a estas entidades a modificar elementos básicos de su estructura ideológica con el objeto de permanecer en el mercado financiero mexicano.

Si se analiza la ideología cooperativa a través de sus principios y valores estos cambios contradicen el núcleo cultural de estas organizaciones. Ligadas ideológicamente a la Iglesia Católica, comenzaron poco a poco su proceso de secularización sin modificar la educación en los principios cooperativos. El proceso de cambio cultural dentro de estas organizaciones reajusta a un proceso de isomorfismo organizacional. Mientras por un lado se busca no perder la esencia cooperativa, por el otro, la estrategia organizacional incluye cambios que tienen como fin último el legitimar a la organización y pueden, eventualmente, atentar contra su esencia cultural.

Entorno Organizacional

El análisis cultural de las organizaciones y el entorno relaciona las respuestas culturales que una organización desarrolla frente a las presiones del entorno institucional. La interacción entre el medio ambiente y las organizaciones implica procesos de ajuste y adaptación organizacional para manejar problemas de incertidumbre y ambigüedad.

Las presiones institucionales no son estrictamente económicas, van más allá de la racionalidad de costo y beneficio, se relacionan con aspectos de legitimidad social de la organización. Estas presiones institucionales, determinan cambios en la cultura organizacional tanto en sus aspectos corporativos como de *construcción simbólica* entre sus miembros. El estudio de las propiedades simbólicas de la estructura, el desarrollo del consenso y la legitimación en un ambiente institucionalizado, proporcionan elementos que explican la supervivencia organizacional.

Al adaptar sus estructuras y formas de administración a las condiciones externas de complejidad, incertidumbre y ambigüedad, las organizaciones tienen más posibilidades de éxito; el cambio organizacional en la estructura está determinado tanto por las presiones institucionales, como por aquéllas derivadas de la competencia o de la necesidad de eficiencia para mantenerse en el mercado; presiones que reflejan la necesidad de hacer ajustes al interior de la organización. (Meyer y Rowan, 1977; Powell y DiMaggio, 2001, p.104; Selznick, 1996; Hatch, 1997, p.83). A medida que un grupo de organizaciones relacionadas entre sí en un campo se estructuran, surgen formas de homogeneización y burocratización que las muestran cada vez más similares aunque no necesariamente más eficientes (Powell y DiMaggio, 2001, pp.104-109).

Al parecer la homogeneidad organizacional se relaciona con aspectos del entorno institucionalizado a pesar de que dentro de todas las

organizaciones existe un principio de racionalidad donde las decisiones expresan una base analítica/ racional que les ha servido para sobrevivir en el mercado. Sin embargo es este mismo entorno el que las obliga a realizar cambios y modificar su “*modo de hacer las cosas*” para apegarse más a lo que las organizaciones *exitosas* hacen.

Varios autores partiendo de los trabajos de Herber Simon (1947) y James G. March, afirman que la racionalidad no existe dentro de las organizaciones (Selznick, 1996; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1999; Tolbert y Zucker, 1996), al menos no como normalmente se supone que *debería* existir, es decir, existen límites a ésta sin que ello implique que las conductas de los miembros dentro de la organización sean irracionales. Finalmente, lo que se plantea es que son decisiones no-rationales en estricto sentido económico.

Puede decirse entonces que existe una bipolaridad en el análisis organizacional donde por un lado sobresale el modelo del actor racional en términos económicos y por otro lado el modelo institucional donde la racionalidad es limitada por el entorno institucional. (Tolbert y Zucker, 1996; Selznick, 1996; Scott, 1999).

Esta bipolaridad también se expresa cuando por un lado, derivado de las presiones del entorno institucionalizado, las organizaciones adoptan procesos de isomorfismo haciendo cambios en su estructura y cultura organizacional, adaptándose a los procesos y/o prácticas que han recibido consenso en el entorno. Por otro lado, existe dentro de cada organización la necesidad de desarrollar una cultura particular para diferenciarse de las otras organizaciones (Strandgaard y Dobbin, 2006). Esta bipolaridad muestra dos caras del mismo proceso, homogeneidad-heterogeneidad y la lucha constante por mostrar algo *diferente* a la comunidad, a los clientes, a los miembros de la organización, sin perder los aspectos de homogeneidad que les permita *parecerse* a las otras organizaciones del campo.

Meyer y Rowan (citado en Tolbert y Zucker, 1996) proponen que la Teoría Institucional debe incorporar al estudio de la estructura sus propiedades simbólicas y aquéllas que generan acción. Las estructuras tienen además de sus funciones objetivas significados sociales compartidos. Desde esta perspectiva, la estructura no es algo concreto, estático o inamovible, sino que comienza a tener vida propia, en tanto que es un producto social.

Los aspectos culturales cobran importancia en este tipo de análisis, no sólo de manera tangencial, sino como objeto de estudio *per se* ya que nos muestran lo que la organización “es” y no sólo lo que la organización “tiene” (Smircich, 1983), permitiéndonos así, adentrarnos en la forma como la organización es aprehendida por sus miembros; además nos permiten observar el proceso de adaptación al entorno. Dentro de la teoría institucional existe interés por estudiar los procesos a través de los cuales prácticas organizacionales se convierten en instituciones respondiendo a las presiones del entorno (Tolbert y Zucker, 1996).

De acuerdo a Powell y DiMaggio (2001), siempre existe una respuesta organizacional o de isomorfismo por parte de las organizaciones cuando éstas se enfrentan a presiones institucionales. Estas presiones pueden tener un origen cultural, social, legal o político. Los autores distinguen así entre presiones coercitivas, miméticas y normativas que conducen a diferentes

tipos de isomorfismo organizacional. El isomorfismo coercitivo, está relacionado con las presiones tanto formales como informales que reciben las organizaciones de otras de las que dependen. El isomorfismo mimético, está relacionado con la incertidumbre y la tendencia a la imitación; y el isomorfismo normativo, es aquél que ocurre en una organización como producto de la normatividad en las profesiones.

En estos tres tipos de isomorfismo (coercitivo, mimético y normativo), la búsqueda de consenso y legitimación social es tan importante como la búsqueda de eficiencia económica; aunque la necesidad de una conducta racional en términos económicos sigue siendo importante en la organización, se acepta que la no racionalidad de las estructuras organizacionales también es un elemento presente dentro de la organización. Esto último conduce a la necesidad cada vez más urgente de observar a la organización en su entorno social y cultural. (Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1999; Selznick, 1996; Tolbert y Zucker, 1996).

Ante esas presiones, las organizaciones se ajustan a su entorno con la finalidad de cumplir satisfactoriamente su rol en la sociedad. Para Selznick (1996), la búsqueda de legitimidad lleva a las organizaciones a procesos de cambio institucional donde puede observarse la influencia de factores culturales del entorno y la manera como las organizaciones se adaptan a él modelándose a sí mismas y mimetizándose con respecto a las que se consideran más exitosas y con mayor legitimidad social. En este punto al igual que Powell y DiMaggio (2001), Selznick, considera que la legitimización está por encima de la eficiencia, la mimesis es considerada por esta teoría como una respuesta a la incertidumbre del entorno.

El nuevo institucionalismo considera que los cambios en las organizaciones se deben casi siempre, a la existencia de un principio racional en términos económicos, este principio tiene como objeto, el guiar la toma de decisiones y actitudes de la organización con respecto al entorno institucional. Esta corriente admite también, que existen elementos dentro de la organización que influyen en las acciones “racionales” en términos organizacionales, es decir, la racionalidad de una acción dentro de la organización está influida por aspectos no económicos, y que tienen que ver con lo que un grupo dentro de la organización acepta o valida como correcto. (Hatch, 1997).

De acuerdo a Meyer y Rowan (1977), existen tres procesos que buscan la eficiencia organizacional:

- Elaboración de complejas redes de relaciones
- Organización colectiva del ambiente
- Esfuerzos de liderazgo de las organizaciones locales

Para poder ser eficientes, dentro de las organizaciones se toman decisiones que pueden ser consideradas como no-racionales, pero que se validan como racionales y se establecen como pauta a seguir, al institucionalizarse. Se llega así a lo que Meyer y Rowan (1977) llaman “mitos racionalizados” cuyo contenido no puede ser probado en términos de lógica pero que aún así se acepta y se institucionaliza; Hatch (1997), citando a Scott, escribe que la institucionalización se refiere a un proceso donde las acciones se repiten y tienen significados similares tanto para el que las lleva a cabo

como para los demás, mostrando así, que el proceso de institucionalización es social e implica un proceso de interacción entre los miembros del grupo y un acuerdo en cuanto al significado o contenido de la acción en particular.

Meyer y Rowan (1977) afirman que las organizaciones que logran incorporar elementos con legitimidad social a sus estructuras formales, maximizan su legitimidad e incrementan sus recursos y capacidad de supervivencia. Afirman que las organizaciones adoptan ceremonialmente productos, servicios, técnicas, políticas y programas que funcionan como mitos en sus estructuras. Los mitos racionales, son llamados así porque se perciben como exitosos en el ambiente organizacional, se validan y se institucionalizan en la organización sin que necesariamente satisfagan las demandas de trabajo de la organización. Existen elementos culturales del entorno que exigen legitimación sobre los productos de las organizaciones. De hecho, la organización misma, en conjunto debe legitimarse para permanecer en el mercado.

Metodología

El trabajo que se expone muestra algunos resultados de la investigación realizada en una entidad de ahorro y crédito popular mexicana. El trabajo se realizó en la Caja Popular San Rafael y en la Federación Unisap de Occidente (Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo) en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, durante 2003¹. El objetivo de la investigación fue conocer la respuesta organizacional ante los cambios en el sector derivados de la aprobación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular en 2001. El interés de la investigación era conocer más a fondo la respuesta organizacional, específicamente desde la ideología cooperativa en principios y valores a los cambios del entorno, sobre todo cuando éstos implicaban modificaciones esenciales a la ideología de base.

Los métodos para analizar la información fueron el interaccionismo simbólico y la fenomenología, ambos sirvieron para entender los cambios en la cultura organizacional desde la perspectiva “emic” o de aquellos que viven el fenómeno. En este caso los referentes a la ideología cooperativa desde la visión de los socios cajistas y las creencias entre ellos en torno a la cooperativa y su importancia en la comunidad.

Se analizó también el proceso de convergencia simbólica previo a la aceptación o rechazo de los cambios en la estructura organizacional e institucionalización de mitos racionales en la organización. La teoría de la convergencia simbólica, fue desarrollada por Ernest Bormann, a partir de los

¹ La Caja Popular San Rafael cuenta con aproximadamente 70 000 socios. Tiene una matriz y ocho sucursales. En 2006 celebró 20 años de existencia. La UNISAP Unión Regional de Cajas y Cooperativas de Ahorro y Préstamo, se convirtió en el año 2005 en la Federación Nacional de Cooperativas Financieras UNISAP, S. C. de R. L. de C. V. Tiene presencia en 14 estados de la República y medio millón de socios registrados (<http://www.unisap.coop/conozcanos.htm>, <http://cajapopularsanrafael.com/>)

trabajos de Robert Bales (1970) sobre la comunicación humana. Esta teoría busca entender la manera como los individuos, relacionados en grupos pequeños, pueden llegar a compartir contenidos simbólicos similares.

Para el caso que nos ocupa, se analizaron las reuniones de los socios cajistas en las Asambleas y en los grupos de estudio del departamento de educación con el objeto de conocer las historias comunes dentro del movimiento, los arquetipos sobre lo que los cajistas deben o no hacer en casos como el que ahora enfrentan en México con la nueva legislación y los consecuentes cambios en el entorno.

Bormann (1983), sostiene que los individuos en grupos pequeños, desarrollan historias comunes que les permiten manejar la incertidumbre en forma adecuada. La teoría de la convergencia simbólica es una teoría de comunicación humana que enfatiza los aspectos de la interacción social en las organizaciones (Bormann 1983, p.101; Pepper, 1995, p.19). En el caso que se analizó se utilizó para conocer no sólo el tipo de comunicación, sino también los contenidos, las estructuras y símbolos relacionados con el origen, desarrollo y supervivencia del movimiento cajista así como con elementos simbólicos utilizados en los rituales (disparadores simbólicos). Esta teoría permitió el acercamiento *micro* dentro de la organización. A nivel *macro* se utilizó la teoría neoinstitucional de Meyer y Rowan (1977) y Powell y Dimaggio (2001).

Como técnicas de investigación, se diseñaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas, la observación participante y no participante y el análisis de los documentos del departamento de educación, específicamente lo relacionado con la ideología cooperativa. Se realizaron diversas visitas en las tres etapas del trabajo de campo, en primer lugar para conocer a las organizaciones de este tipo y a la Federación a la cual estaban afiliadas. En una segunda etapa en el campo se detectaron las áreas de consenso entre los socios con respecto a los cambios en la legislación. En la tercera etapa se encontraron los temas sobre los que se construyeron historias organizacionales que recibieron amplio grado de consenso antes de convertirse en sagas organizacionales: el origen de la organización y la relación con el gobierno federal.

Como parte del trabajo de campo, se asistió a la XVI Asamblea General Ordinaria. Se revisaron videos sobre Asambleas anteriores y se tuvo acceso a la documentación sobre la Certificación del Comité de Supervisión de la Federación Unisap de Occidente.

En la tercera etapa del trabajo de campo, se aplicó un cuestionario sobre aspectos de cultura organizacional y también sobre los cambios en la caja a raíz de la nueva legislación a un grupo de socios cajistas. La muestra que se consideró fue de tipo cualitativo y estratificada.

El trabajo de campo incluyó la observación etnográfica en la casa Matriz de la Caja Popular San Rafael durante los periodos de visita y la asistencia a eventos como la Reunión de Bienvenida, los Círculos de Estudio y reuniones informales con los socios cajistas.

Cultura Organizacional: principios y valores

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los principios y valores cooperativos distinguen a estas organizaciones porque su objetivo fundamental no es la obtención de la ganancia sino el desarrollar sinergias para impulsar el desarrollo individual, local y regional, eliminando la pobreza y el rezago social.

En 1995 la ACI realizó una revisión de los principios y valores cooperativos dentro de un marco de globalización económica, buscando fortalecer la identidad e ideología cooperativa. Puede afirmarse que los principios cooperativos son siete constituyen el conjunto de normas que caracterizan la ideología del sistema cooperativo universal y que definen su identidad; ponen en práctica los valores que sustentan al movimiento: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y los valores éticos de honestidad, responsabilidad, transparencia y vocación social.

Los principios son los siguientes:

- a) membresía abierta y voluntaria
- b) control democrático de los miembros
- c) participación económica de los miembros
- d) autonomía e independencia
- e) educación, formación e información
- f) cooperación entre cooperativas
- g) compromiso con la comunidad
- h) valores cooperativos

En 1992 se hizo público a través de la ACI que existen tres valores que caracterizan a las cooperativas

- a) equidad e igualdad
- b) autoayuda voluntaria y mutua
- c) progreso social y económico (Rojas, 2007 p.137)

Las organizaciones de ahorro y crédito popular buscan conservar sus valores aún en condiciones poco favorables como las que se les presentan con la aprobación de la nueva legislación. Aunque el objeto de ésta no es modificar la estructura de las entidades de ahorro y crédito popular, al interior de éstas comienzan a perder importancia los principios referentes a control democrático de los miembros, autonomía e independencia y lo referente a la educación en los principios cooperativos.

Resultados²

Respecto a la cultura organizacional en la Caja Popular San Rafael, pudo observarse que existen elementos culturales que están presentes en su estructura y que corresponden a los principios del movimiento cooperativista. Los valores y creencias, así como los símbolos del movimiento de ahorro y

² Los resultados que aquí se presentan sólo cubren por cuestiones de espacio las partes de la investigación donde se analizan los elementos culturales y los símbolos en la caja popular San Rafael.

crédito popular mexicano, favorecen la identidad y la cohesión organizacional. Reducen la incertidumbre y dan legitimidad a la organización.

En el cuadro 1 se muestran los principales elementos de la cultura organizacional dentro de la organización. Los principios y valores así como la educación de los socios y menores ahorradores, son aspectos que se encuentran dentro de la estructura de la organización. Otros elementos también presentes son los *arquetipos* que los integrantes de la organización manejan con respecto al papel del dirigente y del socio cooperativo (modelo del dirigente cooperativo y modelo del socio cooperativo). Dentro de la organización se espera que los miembros de la misma se identifiquen con estos arquetipos y traten de emularlos. Dentro de la estructura se incluyen también los proyectos de inversión, las políticas de préstamo y los reglamentos.

El cuadro 1 incluye también los valores que se comparten por el grupo, es decir que adquieren un significado cultural y que constituyen representaciones compartidas contextualizadas en tiempo y espacio. Así, se incluye una gama de valores, las creencias de los socios en relación a esos valores como normas de conducta, los símbolos que han sido institucionalizados y que representan al movimiento de ahorro y crédito popular mexicano y la comunicación.

Estos elementos culturales se transmiten a través de procesos de comunicación formal e informal; dentro de los grupos de socios ahorradores existe una evaluación constante, es decir, no siempre puede existir consenso entre los miembros de la organización. La comunicación sin embargo, adquiere un carácter relevante porque permite a los socios expresar elementos con un significado cultural compartido.

Los principios y valores suponen que cada socio tiene derechos y obligaciones que le permiten expresarse dentro de la organización, ya sea a nivel formal a través de la Asamblea General Ordinaria: seccional y de representantes, como informal en los pequeños grupos o círculos de estudio dentro de los programas de educación que la organización ofrece a sus miembros. Los elementos culturales en la estructura organizacional permiten un proceso de retroalimentación donde los símbolos que se manejan hacen referencia a determinados contenidos asociados a una conducta específica que es la que se espera de todos los miembros de la organización, sin importar su puesto o jerarquía. Esta conducta al llevarse a cabo, refuerza los elementos ideológicos que sostienen a la organización y crea consenso entre sus miembros. (Cuadros 1,2 y Figura 1).

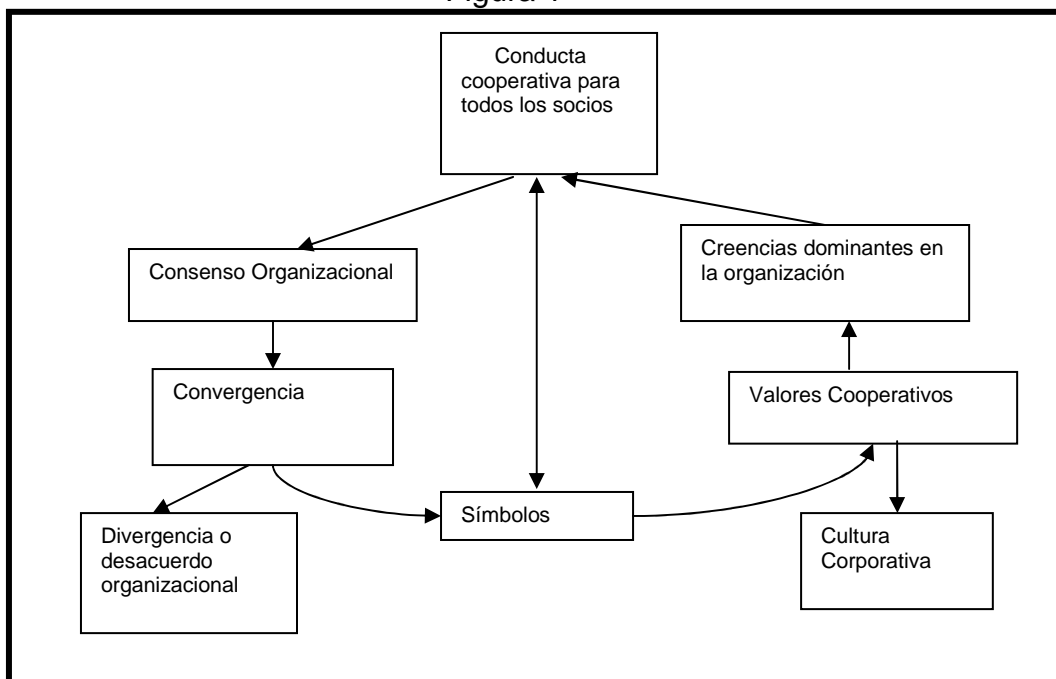
Cuadro 1
Cultura Organizacional de la Caja Popular San Rafael

Estructura de la Organización	Valores	Creencias de los socios dentro de la cooperativa San Rafael en relación a los principios y valores cooperativos	Símbolos Institucionalizados dentro del movimiento de ahorro y crédito popular mexicano	Comunicación organizacional que permite llegar a consensos respecto a los principios cooperativos en su estructura formal
Principios: adhesión voluntaria y abierta, gobierno democrático de los	Conjunto de elementos institucionalizados en el entorno de las	En relación a los principios y valores dentro de la estructura formal de	Banderas México ACI : alianza cooperativa	Formal: Asamblea General Ordinaria Seccional y de Representantes

socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad.	organizaciones de ahorro y crédito popular: Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad.	la organización: Atención personalizada al socio	internacional	
Educación al socio en los principio y valores cooperativos	Eticos: honestidad y Transparencia	Apoyo económico a grupos sociales menos favorecidos	Logos: Federación Confederación COLAC: confederación latinoamericana de cooperativas de ahorro y crédito ACI: alianza cooperativa internacional WOCCU: consejo mundial de cooperativas de ahorro y crédito	Sesiones del consejo de administración, vigilancia y comisión de crédito . Buzón de sugerencias
Modelo del dirigente cooperativo		Asamblea como órgano representativo de los socios	Mascota oficial Pandilla copetín	Informal: en los círculos de estudio
Modelo del socio cooperativo		Organización cooperativa de orientación financiera, ente social con carácter financiero	Buzón de sugerencias	
Proyectos de inversión de la cooperativa		Organización que permite la asociación libre de sus socios sin restricciones legales (del gobierno, financieras o de impuestos).	Placa de la fundación de la Caja Popular San Rafael	
Políticas de préstamo		Participación voluntaria en actividades de la caja	Distribución del espacio en las oficinas.	
Reglamentos				

El cuadro 2 muestra los elementos simbólicos principales, su origen y su función. Estos símbolos se utilizan también en ceremonias y rituales donde adquieren un carácter particular por la capacidad de comunicar entre los socios elementos identitarios. Las funciones de los símbolos en la organización son además de cohesionar y fomentar la identidad con respecto al movimiento cooperativo nacional e internacional, las de reducir la incertidumbre, legitimar el movimiento y las decisiones al interior de la organización, fomentar la solidaridad y servir para fines prácticos (buzón de sugerencias, distribución del espacio).

Figura 1



Respecto al cambio organizacional e ideología cooperativa, se analizaron las áreas de consenso organizacional y convergencia simbólica para conocer cuáles elementos en la organización identifican a los miembros y cuáles constituyen elementos de rechazo (consenso y divergencia simbólica). En cuanto a la convergencia, se utilizó la clasificación que utiliza Bormann (1983), donde se parte de una fantasía o dramatización de un evento. En éste, los miembros del grupo pueden recrear los acontecimientos más relevantes incluyendo personajes de diversos tipos para explicar el desenlace de la historia. En este nivel de comunicación simbólica se generan emociones que conducen a un consenso o rechazo. Para Bormann (1983), cuando se comparten las mismas emociones, actitudes y respuestas ante los acontecimientos que se narran en una fantasía es cuando se puede decir que se comparte la fantasía y que los miembros de la organización han alcanzado una convergencia simbólica al tener experiencias comunes (Bormann, 1983, pp. 108-1122).

Un siguiente nivel de convergencia de acuerdo a Bormann (1983), es aquél donde se comparte una fantasía y a través de ella se integran varios elementos y grupos en una organización. La construcción de una visión retórica, implica que la fantasía ha podido ser consensuada dentro de la organización por varios grupos y que a partir de ella cada miembro de la organización puede recurrir a una explicación lógica que le permite tener una visión de la organización respecto a su entorno o medio ambiente.

Para Bormann (1983), una visión retórica es aquella que puede funcionar inclusive como “carta de presentación” de la organización, un eslogan

o etiqueta que marca a la organización. Finalmente, la saga organizacional, atraviesa no sólo el nivel de las fantasías aisladas y condensadas sino también el de la visión retórica y consiste en las visiones retóricas, fantasías y narraciones sobre las metas e ideales de la organización.

Cuadro 2
Los Símbolos en la Caja Popular San Rafael

Símbolos	Origen	Función
Logos Federación Unisap de Occidente A. C. Comacrep Consejo Mexicano de Ahorro y Crédito Popular ACI Alianza Cooperativa Internacional COLAC Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito	Entorno Institucional	Identidad Reduce la incertidumbre
Banderas México ACI	Entorno Institucional	Identidad
Logo Caja Popular San Rafael Mascota Oficial Pandilla Cooperín	Organización	Identidad
Buzón de Sugerencias	Organización	Ideológica Utilitaria
Placa de la Fundación de la Caja Popular San Rafael	Organización	Identidad
Distribución del espacio	Organización	Identidad Utilitaria
Asamblea General Ordinaria	Entorno Institucional	Legitimidad
Principios y Valores Cooperativos	Entorno Institucional	Cohesión Consenso Legitimidad Ideológica
Figura de don Jesús Ibarra López	Organización	Identidad Solidaridad
Oraciones	Entorno Institucional	Cohesión

Cuadro 3
Consenso Organizacional y Convergencia simbólica

Tema	Fantasia	Comunidad Retórica	Visión Retórica	Saga Organizacional
Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP)	La ley no es útil para el movimiento cajista en México. La ley es impuesta por el Gobierno Federal a las Cajas Populares y no busca su fortaleza sino su destrucción al minar sus principios y valores de democracia, igualdad e independencia	La nueva LACP es una imposición injusta del Gobierno Federal a la Caja San Rafael. San Rafael tiene que buscar la manera de cumplir con la ley conservando su identidad, democracia interna, igualdad e independencia.	La nueva LACP no resuelve los problemas del sector de ahorro y crédito popular.	La nueva LACP implica cambios en la Caja San Rafael pero los socios cajistas podrán conservar su identidad como organización social de carácter financiero.
Figura de Don Jesús Ibarra en la Caja Popular San Rafael	La Caja San Rafael es hoy una caja "fuerte" en el medio financiero gracias a la labor desinteresada de personas como Don Jesús quien a pesar de su condición humilde ha triunfado en el medio	Los socios cajistas pueden tener un buen desempeño en asuntos de administración y finanzas aún sin tener capacitación formal.	La figura de don Jesús representa al movimiento cajista y a los socios ahorradores comprometidos con su comunidad.	Siempre que existan personas como Don Jesús Ibarra en la Caja San Rafael su éxito está asegurado.
Relación con el Gobierno Federal en cuanto a la Certificación y la Supervisión Auxiliar de la Caja San Rafael	El Gobierno Federal ha intentado en varias ocasiones impedir el desarrollo de las Cajas Populares en nuestro país. La Supervisión Auxiliar es una intromisión en los asuntos internos de la Caja. No garantiza el buen funcionamiento de la Caja San Rafael porque esta caja no ha tenido nunca un quebranto gracias a la administración que se ha hecho y no a la profesionalización de sus cuadros.	Siempre en desventaja frente al Gobierno Federal la Caja San Rafael puede sin embargo tener una estrategia para hacer frente a las presiones coercitivas.	La Caja San Rafael puede redefinir su relación con el Gobierno Federal y defender sus derechos ante el mismo para poder trabajar como cooperativa de ahorro y crédito popular.	La certificación y la supervisión auxiliar de la Caja San Rafael es parte de la estrategia organizacional dentro de la nueva relación con el Gobierno Federal, sin embargo no implica que la caja abandone sus principios y valores cooperativos y que deje de lado a los socios ahorradores que no cumplen los perfiles de profesionalización que marca la nueva legislación.
Futuro de la Caja San Rafael en el nuevo contexto institucional, respecto a los principios y valores cooperativos y su independencia	A pesar de que el panorama es incierto para la mayoría de las cajas populares mexicanas, San Rafael ha podido sortear otros problemas a lo largo de su desarrollo como organización financiera popular y esta vez también saldrá triunfadora en la adversidad.	La Caja San Rafael puede hacer los cambios que le marca la nueva LACP sin perder su carácter de caja popular.	La Caja San Rafael seguirá prestando servicios a la comunidad sin perder su carácter de entidad social.	El éxito en la Caja San Rafael esta asegurado así como un nivel de crecimiento anual por encima del proyectado. Gracias al trabajo conjunto de los socios ahorradores, la organización se fortalece. Los cambios que marca la nueva LACP para el sector son una oportunidad de mejora para la organización.

En la Caja San Rafael, pudo observarse a lo largo del trabajo de campo, el proceso de construcción de consenso organizacional y convergencia simbólica en temas relacionados con la nueva legislación. El cuadro 3 contiene los temas sobre el nuevo marco jurídico y los distintos niveles que reconoce Bormann en la convergencia simbólica y la manera como los miembros de la

organización interpretan algunos aspectos que han experimentado a nivel particular para el grupo y la organización.

Los temas que ocuparon mayor espacio en las conversaciones fueron la nueva legislación y sus efectos en la organización, específicamente en lo referente a la relación con el gobierno federal para fines de certificación y supervisión auxiliar; la figura de don Jesús Ibarra, reconocido como el fundador de la caja popular San Rafael y el futuro de la organización, específicamente en lo relacionado con la ideología cooperativa.

Los socios de la Caja Popular San Rafael perciben que la nueva legislación no necesariamente solucionará los problemas del sector, en algunos casos se afirma inclusive que para algunas organizaciones la legislación ha sido contraproducente, ya que si se considera que nunca estuvieron al margen de la ley, los nuevos esquemas de supervisión auxiliar y la necesidad de una certificación para operar las condicionan a modificar su estructura para seguir en el mercado. Los cambios que la nueva ley de ahorro y crédito popular logre están en relación directa –de acuerdo a los cajistas- con la fortaleza de la organización en principios y valores cooperativos. Aquí, puede observarse cómo la cultura organizacional (significados compartidos por el grupo) establece elementos de consenso que se traducen en cohesión. Esta particularidad tiene también como ya se mencionó la cualidad de diferenciar a la organización. Sin embargo, debido a los cambios del entorno financiero mexicano, esta organización se encuentra en una disyuntiva: dejar de ser una verdadera *caja popular* para convertirse en un “*banco chiquito*” o, desaparecer del mercado financiero.

Esta visión retórica se fortalece entre los miembros de la organización cuando se analiza la trayectoria del fundador de la organización. Don Jesús Ibarra, con escasa educación primaria, ha logrado dirigir con éxito a esta organización por más de 15 años; la figura de don Jesús representa al movimiento cajista y a los socios ahorradores comprometidos con su comunidad.

Para el futuro en este nuevo contexto institucional, los socios de la organización reconocen que el panorama es incierto para la mayoría de las cajas populares mexicanas, que la Caja Popular San Rafael no podrá evadir a las autoridades financieras mexicanas y que la certificación eventualmente la legitima en un ambiente diferente al de hace 10 años en el sector financiero mexicano. Para los miembros de esta organización, los cambios que marca la nueva legislación no implicarán modificaciones sustanciales siempre y cuando se mantengan constantes en lo relativo a la educación en principios y valores.

Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional para las Américas . Principios y valores cooperativos. <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article45>. Fecha de acceso, Mayo 20, 2008

- Bormann, G. Ernest. (1983). Symbolic Convergence. Organizational Communication and Culture. En *Communication and Organizations. An interpretive approach*. (4a. ed.). USA. SAGE Publications.
- Caja Popular San Rafael (2008). Principios y Valores. Obtenido el 18 de mayo de 2008, de <http://cajapopularsanrafael.com/>
- Federación Nacional de Cooperativas Financieras UNISAP, S. C. de R. L. de C. V. Obtenido el 18 de mayo de 2008, de <http://www.unisap.coop/conozcanos.htm>,
- Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa
- Hatch, J. M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. (1a ed.). USA. Orford University Press
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363
- Pepper, L. G. (1995). *Communicating in Organizations. A Cultural Approach*. (1a ed.). Singapore. Mc Graw-Hill
- Powell, W. y DiMaggio, J. (2001). *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*. (2ª ed.). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica
- Rojas, J.J. (2007) (coord). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*. Sherbrooke, Canadá. IRECUS-Université de Sherbrooke
- Scott, W. R. (1999, Julio). Formalization: The new Institutionalism in Sociology. *American Sociological Association*. 28 (4), 425-426
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 4 (2), 270
- Smircich, L. (1983). Studying organizations as cultures. En Gareth Morgan (Ed.), *Beyond method*(pp. 160-171)USA. SAGE Publications
- Strandgaard, J. y Dobbin, F. (2006). In Search of identity and legitimation. *American Behavioral Scientist*. 49 (7), 897-907
- Tolbert, S.P. y Zucker, G. L. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. *Handbook of Organization Studies* p.175-190
- Urbiola, S. (2004). Cultura y Comunicación en organizaciones de Ahorro y Crédito Popular. Un caso de Institucionalización de Mitos Racionales y Convergencia Simbólica. Tesis doctoral no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México

Urbiola, S. y Lara, G. (2007). Rituales en cooperativas de ahorro y crédito mexicanas. *Revista uniRcoop*. 5 (1), 103-121

