



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
QUE PRESENTA**

**ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLÍS**

**CULTURA Y COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE  
AHORRO Y CRÉDITO POPULAR. UN CASO DE  
INSTITUCIONALIZACIÓN DE MITOS RACIONALES Y  
CONVERGENCIA SIMBÓLICA**

**DIRECTORA DE TESIS  
DRA. TERESA PÁRAMO RICOY MÉNDEZ  
JULIO 2004  
MEXICO**



**Casa abierta al tiempo**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
QUE PRESENTA**

**ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLÍS**

**CULTURA Y COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE  
AHORRO Y CRÉDITO POPULAR. UN CASO DE  
INSTITUCIONALIZACIÓN DE MITOS RACIONALES Y  
CONVERGENCIA SIMBÓLICA**

**DIRECTORA DE TESIS  
DRA. TERESA PÁRAMO RICOY MÉNDEZ  
JULIO 2004  
MEXICO**





**Casa abierta al tiempo**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
QUE PRESENTA**

**ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLÍS**

**CULTURA Y COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE  
AHORRO Y CRÉDITO POPULAR. UN CASO DE  
INSTITUCIONALIZACIÓN DE MITOS RACIONALES Y  
CONVERGENCIA SIMBÓLICA**

**DIRECTORA DE TESIS  
DRA. TERESA PÁRAMO RICOY MÉNDEZ  
JULIO 2004  
MEXICO**

## **Resumen**

El estudio de la cultura organizacional, en particular de los elementos simbólicos, aporta elementos que permiten entender como se llevan a cabo los procesos de comunicación y construcción de significados entre los miembros de la organización.

Esta tesis doctoral, analiza la cultura organizacional y los procesos de comunicación que permiten alcanzar un consenso organizacional, en la Caja Popular San Rafael. Se considera la interacción entre la organización y el entorno; se estudian los aspectos de la cultura organizacional, en relación con la institucionalización de elementos en la organización para obtener consenso y legitimidad social.

Las preguntas centrales de investigación, exploran los elementos simbólicos en la estructura organizacional, el proceso de comunicación y la convergencia simbólica en relación con la institucionalización de mitos racionales en la organización.

Se utilizó un diseño metodológico que permitiera comprender desde el punto de vista de los miembros de la organización, los cambios en la estructura formal. La información que se obtuvo en el trabajo de campo, sugiere que la cultura organizacional, es fundamental en la ideología del movimiento cooperativista; que los cambios en la estructura organizacional, requieren de la construcción de consensos entre los grupos de cajistas, a través de un proceso de comunicación, que permite la convergencia simbólica y el desarrollo de significados comunes entre los miembros de la organización.

Los resultados del trabajo de campo indican que, existen elementos en la estructura organizacional que funcionan como mitos racionales, la supervisión auxiliar y la profesionalización. Se observan también, áreas de divergencia organizacional, en el caso de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular, y la educación en los principios y valores cooperativos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Cuadros</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>x</b>
<b>Tabla de Abreviaturas</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo</b>	
<b>I Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II El estudio de la Cultura y el Análisis de las Propiedades Simbólicas de la Estructura</b>	<b>14</b>
<b>II.1 Cultura y Comunicación en los Estudios Organizacionales</b>	<b>15</b>
II.1.1 Cultura y Organización	16
II.1.2 Cultura y Comunicación	25
II.1.3 Comunicación Organizacional	28
<b>II.2 Organizaciones y Entorno Institucionalizado</b>	<b>34</b>
II.2.1 Organizaciones, Cultura y Entorno	34
II.2.2 Sociología Interpretativa y Funcionalismo	37
II.2.3 La Teoría Institucional y el Nuevo Institucionalismo	45
II.2.4 Los Mitos Racionales	48
II.2.5 El Proceso de Institucionalización en las Organizaciones	53
<b>II.3 El Análisis Cultural de la Organización</b>	<b>59</b>
II.3.1 La Construcción Social de la Realidad	60
II.3.2 El Estudio de lo Simbólico	64
II.3.3 La Convergencia Simbólica en la Organización	67
<b>III El Diseño Metodológico</b>	<b>78</b>
<b>III.1 Planteamiento del problema</b>	<b>79</b>
III.1.1 El marco de Análisis desde la Perspectiva Cualitativa	79
III.1.2 Hecho Social	84
<b>III.2 Diseño Metodológico</b>	<b>85</b>
III.2.1 Estrategia Metodológica	86
III.2.2 Ángulo de Investigación y Dimensiones de Análisis	87
III.2.3 Conceptos y Preguntas de Investigación	90
III.2.3.1 Preguntas de Investigación	90
III.2.3.2 Conceptos	93
III.2.4 Proposiciones	101

III.2.4.1	Variables Dependientes e Independientes	101
III.2.4.2	Indicadores Empíricos de las Variables	103
III.2.5	Unidades de Observación	106
III.2.6	Muestra	108
III.2.7	Universo de Observación	110
III.2.8	Métodos y Muestra	110
III.2.8.1	Métodos y Dimensiones de Análisis	110
III.2.8.2	Resumen de Informantes y Metodologías	114
III.2.9	Instrumentos de Investigación	115
III.2.9.1	Observación	115
III.2.9.2	Entrevista	116
III.2.9.3	Cuestionario	118
III.2.10	Trabajo de Campo	119
III.2.11	Validez y Confiabilidad	125
<b>IV</b>	<b>Las organizaciones de ahorro y crédito popular</b>	<b>128</b>
<b>IV.1</b>	La Banca Social. Una alternativa para el desarrollo	128
<b>IV.2</b>	Diagnóstico sobre las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular	132
<b>IV.3</b>	La Ley de Ahorro y Crédito Popular y el esquema de la supervisión auxiliar	138
<b>III.4</b>	La Supervisión Auxiliar en la Federación Unisap de Occidente. Caja Popular San Rafael	147
<b>V</b>	<b>La Caja Popular San Rafael</b>	<b>151</b>
<b>V.1</b>	Historia de la Caja Popular San Rafael	151
<b>V.2</b>	Elementos de la cultura organizacional	153
V.2.1	Símbolos, Valores y Creencias en la Caja Popular San Rafael	154
V.2.2	Educación y Cultura en la Caja Popular San Rafael	160
<b>V.3</b>	La Cultura y la Comunicación Organizacional en la Caja Popular San Rafael	163
V.3.1	La Comunicación Organizacional en la Caja Popular San Rafael	164
V.3.1.1	Comunicación Formal	166
V.3.1.2	Comunicación Informal	167
V.3.1.3	Comunicación e Interacción	168
<b>V.4</b>	Las ceremonias, los rituales y mitos en la Caja Popular San Rafael	171
V.4.1	Ciclo Ritual en la Caja Popular San Rafael	173
V.4.1.1	Rituales Periódicos. Reunión de Bienvenida	175
V.4.1.2	Ritos de Paso. Círculos de Estudio	177
V.4.1.3	Rituales Reguladores. Asamblea General Ordinaria	178
V.4.1.4	Rituales Reparadores. Supervisión Auxiliar	181
V.4.2	Interpretaciones Simbólicas en la Caja Popular San Rafael	182
<b>V.5</b>	Procesos de Convergencia y Divergencia Simbólica	186
V.5.1	Conducta Simbólica	188
V.5.2	Consenso Organizacional y Convergencia Simbólica	191

<b>VI</b>	<b>La institucionalización de los mitos racionales</b>	197
<b>VI.1</b>	El trabajo de Campo	198
	VI.1.1 Acercamiento Cualitativo a la Información	199
	VI.1.2 El Manejo de la Información de campo	200
<b>VI.2</b>	Análisis de la Información	203
	VI.2.1 La Cultura Organizacional y la Interpretación Simbólica en la Caja Popular San Rafael	205
	VI.2.2 La Construcción del Consenso Organizacional y su relación con los Mitos Racionales en la Caja Popular San Rafael	213
	VI.2.3 Continuidad de la Estructura Formal de la Organización	233
<b>VI.3</b>	<b>Institucionalización de Mitos Racionales en la Caja Popular San Rafael</b>	241
	VI.1 Las etapas del proceso de Institucionalización	244
	<b>Conclusiones</b>	249
	<b>Anexos</b>	
	1. Cultura Organizacional de la Caja Popular San Rafael	260
	2. Oraciones del Movimiento Cajista Mexicano	267
	3. Rituales como conducta formalmente prescrita en la Caja Popular San Rafael	269
	4. Observación no participante de la Asamblea General Ordinaria en la Caja Popular San Rafael y la Certificación del Comité de Supervisión de la Unisap de Occidente A. C.	270
	5. Muestra Estratificada de la Caja Popular San Rafael.	282
	6. Formatos de Entrevistas Estructuradas	284
	7. Análisis de la información de entrevistas por temas	291
	<b>Bibliografía</b>	331

## ÍNDICE DE CUADROS

### **Cuadro**

II.1	Marco de Análisis de la Cultura y la Organización	24
II.2	Elementos para el Estudio de la Cultura, la Comunicación y la Comunicación Organizacional	33
II.3	Los Cuatro Paradigmas Sociológicos	39
II.4	La Estructura Organizacional y el Paradigma Interpretativo	45
III.1	Diferentes Perspectivas en la Teoría Sobre Organizaciones	81
III.2	Teorías para el Análisis de la Cultura y Comunicación Organizacional	84
III.3	Conceptos, Variables Intermedias e Indicadores Empíricos	104
III.4	Resumen de Informantes	114
III.5	Relación de Puestos, Años y Tipos de Entrevistas Realizadas en la Caja Popular San Rafael	120
IV.1	Ubicación de las Sociedades de Ahorro y Crédito Popular	133
IV.2	Número de Socios en Sociedades de Ahorro y Crédito Popular	134
IV.3	Tipos de Sociedades de Ahorro y Crédito Popular	135
IV.4	Información Financiera Básica del Sector de Ahorro y Crédito Popular	136
IV.5	Cartera de Crédito, Morosidad y Liquidez	137
V.1	Cultura Organizacional de la Caja Popular San Rafael	156
V.2	Los Símbolos de la Caja Popular San Rafael	159
V.3	Programas del Departamento de Educación de la Caja Popular San Rafael	169
V.4	Ritual como Conducta Formalmente Prescrita y su Función en la Organización	174
V.5	Ritos como Acción Representacional	174
V.6	Tipología sobre los Mitos, Mitos Racionales y Ritos en la Caja Popular	

San Rafael	184
V.7 Función o Vinculación de mito/rito y rito/mito	187
V.8 Conducta Simbólica, Expresiones Verbales	189
V.9 Consenso Organizacional y Convergencia Simbólica	193
VI.1.2 Afirmaciones significativas sobre la importancia de los Principios y Valores Cooperativos en la organización	207
VI.1.3 Identificación de los socios de la Caja Popular con los Principios y Valores Cooperativos	208
VI.2.2 Afirmaciones Significativas. Legitimidad de la Ley de Ahorro y Crédito Popular	215
VI.3.2 Afirmaciones Significativas. Ilegitimidad de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Consenso Organizacional referido específicamente a la Caja Popular San Rafael	216
VI.4.2 Afirmaciones Significativas. Relación con el entorno institucional. Socios de la Caja Popular San Rafael	219
VI.5.2 Afirmaciones significativas sobre la regulación del sector de Ahorro y Crédito Popular. Funcionarios del Sector de Ahorro y Crédito Popular	220
VI.6.2 Afirmaciones significativas sobre la supervisión auxiliar en el sector de Ahorro y Crédito Popular. Consenso Organizacional como prescripción racionalizada	224
VI.7.2 Afirmaciones significativas sobre la profesionalización en el sector de ahorro y crédito popular. Consenso Organizacional como prescripción racionalizada	232
VI.8.2 Afirmaciones significativas sobre el futuro de las Cajas Populares. La visión de los socios y las autoridades: Federación, Comacrep, Bansefi.	239
VI.9 Resultado del cuestionario aplicado en la Caja Popular San Rafael (cualitativo, no probabilística y estratificado)	212
VI.10 Consenso/Rechazo/convergencia/ mitos racionales/institucionalización entre los socios de la Caja Popular San Rafael	242
VI.11 Consenso y Rechazo en el Sector de Ahorro y Crédito Popular	245
VI.12 Relación entre temas e informantes	234

## INDICE DE FIGURAS

I.1	Relación de los Capítulos, Marco Teórico y Metodología en la Estructura de la Tesis	12
I.2	El Estudio de la Cultura y el Análisis de las Propiedades Simbólicas de la Estructura	13
II.1	Enfoques de los Estudios sobre Cultura Corporativa	25
II.2	El Modelo de Comunicación Constructivista	28
II.3	Dimensiones Subjetiva y Objetiva de las Ciencias Sociales	39
II.4	Supervivencia Organizacional	50
II.5	Entorno Institucionalizado y Mitos Racionalizados	52
II.6	Componentes del Proceso de Institucionalización	55
II.7	Los Orígenes de la Institucionalización	64
II.8	Proceso de Convergencia Simbólica en una Organización	75
II.9	Teoría Neoinstitucional y Convergencia Simbólica	77
III.1	Relación entre la Cultura y la Comunicación Organizacional y el Proceso de Convergencia o Divergencia Simbólica a partir del Hecho Social	86
III.2	Dimensiones e Incrustaciones a partir de la “Totalidad”, entre la Cultura Organizacional, la Comunicación Organizacional y el Proceso de Convergencia o Divergencia Simbólica	88
III.3	Ubicación del Ángulo de Investigación	89
III.4	Pregunta Central, Ángulo de Investigación, Dimensiones de Análisis y Preguntas de Investigación	92
III.5	Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación y Conceptos	94
III.6	Proposiciones de Investigación y Variables de las Proposiciones	102
III.7	Dimensiones de Análisis y Unidades de Observación	107

III.8	Organigrama de la Caja Popular San Rafael	109
III.9	Dimensiones de Análisis y Muestras	109
III.10	Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación e Instrumentos Metodológicos	113
III.11	Esquema del Trabajo de Campo en la Caja Popular San Rafael	122
III.12	Metodología y Dimensiones de Análisis	124
III.13	Trabajo de Campo, Organización de la Información y Muestra	126
IV.1	Estructura de la Banca Mexicana	129
IV.2	Reestructuración del Sector Financiero de Ahorro y Crédito Popular	132
IV.3	Esquema de Supervisión Auxiliar	149
IV.4	Ubicación del Comité de Supervisión en la Estructura de la Federación	150
V.1	Cultura Organizacional en la Caja Popular San Rafael	163
V.2	Organigrama de la Caja Popular San Rafael	165
V.3	Comunicación Ascendente en la Caja Popular San Rafael	170
V.4	Ciclo Ritual Anual en la Caja Popular San Rafael	176

## TABLA DE ABREVIATURAS

<b>UNISAP</b>	Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo de Occidente A. C.
<b>COMACREP</b>	Consejo Mexicano de Ahorro y Crédito Popular
<b>COLAC</b>	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito
<b>WOCCU</b>	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito
<b>ACI</b>	Asociación Cooperativa Internacional
<b>BANSEFI</b>	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros
<b>PAHNAL</b>	Patronato del Ahorro Nacional
<b>SCAP</b>	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
<b>SFP</b>	Sociedades Financieras Populares
<b>LACP</b>	Ley de Ahorro y Crédito Popular
<b>ACP</b>	Sector de Ahorro y Crédito Popular
<b>CNBV</b>	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
<b>DID</b>	Desarrollo Internacional Desjardins
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo

## **Capítulo I**

### **Introducción**

En toda organización existen elementos culturales, algunos tienen un referente material, como los edificios, la maquinaria o el mobiliario; otros, están relacionados con elementos subjetivos, de difícil aprehensión y cuantificación, como los símbolos, los valores y las creencias. El estudio de ambos, contribuye a la teoría de las organizaciones, aportando elementos que permiten entender la conducta de los individuos en ellas, explicando como se llevan a cabo los procesos de construcción de significados y comunicación.

Toda organización es un producto social y por lo tanto un producto cultural, los miembros de una organización comparten siempre elementos que los identifican y que marcan la diferencia con otras organizaciones. Sin embargo, el análisis cultural de una organización, no sólo se remite a la cultura corporativa o a los elementos estructural funcionalistas que puede tener este elemento, sino que se hace referencia también a la construcción cultural, que constantemente elaboran los miembros de una organización.

Cuando consideramos que una organización “es” cultura, estamos dispuestos a entenderla como un producto en elaboración y cambio constante. La cultura adquiere un carácter dinámico, otorgando a las organizaciones la capacidad no sólo de recibir sino también de crear y transmitir elementos culturales. El trabajo retoma la idea central del antropólogo Clifford Geertz (1973), sobre los patrones culturales como sistemas organizados de símbolos significantes, para explicar los elementos de la cultura organizacional en relación a la comunicación y la búsqueda de legitimidad.

La elaboración de “redes de significado” en una organización no puede llevarse a cabo sin un proceso de comunicación. Los individuos y grupos dentro de una organización

enfrentan la incertidumbre a través de construcciones culturales que hacen referencia a elementos de la organización que pueden ser o no verdaderos pero que funcionan como elementos de certidumbre organizacional, el proceso de comunicación permite a los miembros de una organización, dar sentido a lo que perciben y que de alguna manera deben explicarse a sí mismos.

La relación con el entorno institucional y la respuesta cultural de la organización constituye el tema central de este trabajo. La cultura y la comunicación organizacional se analizan como procesos que permiten alcanzar consensos entre los miembros de grupos dentro de una organización. A partir del consenso sobre áreas o temas de interés para sus miembros, se establece un proceso de convergencia simbólica o de creencias compartidas que permite tener una explicación “racional” sobre los eventos o cambios que la organización enfrenta.

El proceso de convergencia simbólica busca dar sentido a los eventos que en otras circunstancias pueden provocar incertidumbre; la construcción de significados comunes permite a las organizaciones enfrentar los cambios del entorno satisfactoriamente y adoptar elementos dentro de sus estructuras formales, que eventualmente les aseguran una continuidad. Los cambios que se realizan dentro de la organización pueden sin embargo, funcionar como “mitos racionales”, de acuerdo a la definición de Meyer y Rowan (1977), al establecer que aún sin una validación económica o racional de los beneficios para la organización, pueden ser adoptados debido a la necesidad de legitimación social que sufre toda organización en un ambiente institucionalizado.

Los mitos racionales son elementos de la estructura formal de una organización que especifican con reglas los medios adecuados para lograr propósitos concretos y que aparecen por encima de los individuos y organizaciones, considerándose legítimos para

ambos. El proceso a través del cual un mito se institucionaliza en una organización debe forzosamente relacionarse con la construcción de convergencia simbólica entre los miembros de la organización.

El trabajo presenta la relación entre los elementos culturales o el conjunto de símbolos, creencias, valores y formas de pensar, que pueden o no tener una expresión material y que conllevan un significado particular para los miembros de la organización, la comunicación como un proceso de representación de la realidad a partir de un bagaje cultural particular y los cambios adoptados en la estructura organizacional.

El trabajo se llevó a cabo en una organización de ahorro y crédito popular mexicana en Guadalajara, Jalisco, la Caja Popular San Rafael. Fundada en el año 1986, esta organización cuenta con 43 000 socios adultos aproximadamente<sup>1</sup>, entre menores ahorradores y socios adultos. Tiene una matriz y cinco sucursales, un edificio de Servicios Médicos y un Club Social y Deportivo. Pertenece a la Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo, (Unisap de Occidente A. C.), federación con presencia en los estados de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Zacatecas, Colima y Jalisco.

A raíz de la publicación de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular en el año 2001, el Sector de Ahorro y Crédito Popular comenzó a experimentar cambios sustanciales en cuanto a la supervisión de sus actividades financieras por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), a través de organismos intermedios como el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi), y otros del propio Sector de Ahorro y Crédito Popular (Federaciones certificadas).

---

<sup>1</sup> La Caja Popular San Rafael tiene también menores ahorradores. El total de los socios y menores ahorradores, es de aproximadamente 70 000 socios (datos para el año de 2003).

El objetivo que el Gobierno Federal plantea para la reestructuración jurídica del sector, es el de fortalecer el sistema financiero formal mexicano, apoyar a la banca tradicional con una banca social capaz de proveer de recursos a la micro, pequeña y mediana empresa y personas con ingresos medio y bajo, satisfacer la demanda de dinero y proteger los ahorros de la población. El proceso de cambio estructural para las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, conocidas como *cajas populares* y sociedades financieras populares, deberá completarse en el año 2005, fecha en la cual todas las organizaciones de ahorro y crédito popular o banca social, deberán estar certificadas por una federación o directamente por el Bansefi.

Los cambios que marca la nueva legislación, buscan homogeneizar las condiciones de operación financiera en todas las entidades afiliadas, implican un proceso de isomorfismo organizacional y modificaciones en la estructura formal de las organizaciones de segundo y tercer nivel del sector (federaciones y confederaciones), especialmente, en cuanto a la supervisión auxiliar y su relación con la CNBV.

En las organizaciones de primer nivel, el proceso de isomorfismo y cambio organizacional se observa en lo referente al manejo de nuevos indicadores financieros aprobados por la CNBV, la supervisión auxiliar y la profesionalización de los socios en puestos directivos y ejecutivos.

Los objetivos que se plantearon al iniciar el trabajo fueron los siguientes:

- 1.- Estudiar los elementos simbólicos de la cultura organizacional en la Caja Popular San Rafael y buscar su expresión en la estructura de la organización.
- 2.- Analizar el proceso de comunicación organizacional, la construcción de consensos y la convergencia simbólica sobre áreas o temas de interés entre los socios de la Caja Popular San Rafael.

3.- Detectar cuáles elementos del entorno institucionalizado se incorporan a la estructura de la organización y que pueden considerarse como mitos racionales dentro de la organización.

4.- Analizar los temas o áreas de rechazo o divergencia organizacional y su relación con los elementos de la cultura organizacional en particular con las creencias y valores cooperativos.

5.- Utilizar la teoría de la convergencia simbólica que propone Ernest Bormann (1983) para explicar la institucionalización de un mito racional en la estructura formal de una organización.

Las Teorías que apoyan este trabajo, son las de la Construcción Social de la Realidad, de Berger y Luckman (1966), la Construcción Simbólica, de Geertz (1973), y Smircich (1983), la Comunicación Organizacional, de Putnam 1987, Pepper 1995, y Trenholm (2001), la Convergencia Simbólica en la Organización de Bormann (1983), Putnam y Pakanowsky (1983), y el Nuevo Intitucionalismo en lo referente a los aspectos simbólicos de las organizaciones, de Meyer y Rowan (1977), Powell y Dimaggio (1999) y Scott (1999). Un resumen de las teorías que apoyan este trabajo se puede ver en la figura 2.

Dadas las características del objeto de estudio, se utilizó un paradigma que entendiera a la comunicación y convergencia simbólica como procesos culturales, que analizara la cultura organizacional, como un conjunto de elementos materiales y simbólicos y no sólo como algo instrumental. Se utilizó la metodología cualitativa, en particular la interacción simbólica y la fenomenología, que afirman que la realidad es socialmente construida a través de elementos culturales, uno de los cuales se refiere a la conducta de los individuos, que no es estudiada por sí misma o en cuanto a la racionalidad de las acciones sino en cuanto que adquiere un significado para aquéllos inscritos en un contexto

organizacional particular. El énfasis de esta metodología se dirige a mostrar la percepción del mundo social desde la perspectiva de los actores involucrados.

El diseño metodológico parte de un problema de investigación: explicar el proceso de comunicación a través del cual los miembros de la Caja Popular San Rafael se identifican entre sí y con el entorno cajista. A partir de ahí, explicar desde el punto de vista del actor, el proceso de cambio en la estructura formal de la organización. Describir el proceso de adopción de mitos racionales, en relación a las necesidades de legitimación con el entorno institucional analizando el proceso de construcción de consenso organizacional y convergencia simbólica que valida el cambio organizacional.

La investigación se enfoca hacia el estudio de los elementos simbólicos de la estructura organizacional, considerando que aunque el consenso es importante, se expresan también las contradicciones y distancia entre los miembros de la organización con respecto a la cultura corporativa.

Las técnicas que se utilizaron fueron la investigación documental y la investigación de campo. El trabajo de campo incluyó varias visitas a la organización, entrevistas formales estructuradas y semiestructuradas y la aplicación de un cuestionario a una muestra cualitativa no probabilística y estratificada (Figura 1).

En la primera etapa del trabajo de campo, se establecieron los contactos institucionales para llevar a cabo la investigación y se realizó un diagnóstico sobre las organizaciones de ahorro y crédito popular y los cambios en la legislación.

En una segunda etapa de trabajo de campo, se detectaron las representaciones que los socios de la organización tienen del origen de la caja popular, su desarrollo en el sector de ahorro y crédito y su relación con el Gobierno Federal, a través de la supervisión auxiliar. A partir de ahí, se consideró que las dimensiones de análisis que se plantean en el

documento (cultura organizacional, convergencia y/o divergencia, comunicación organizacional) debían estar relacionadas con las interpretaciones simbólicas que se encontraron en la primera fase del trabajo de campo.

En la tercera etapa del trabajo de campo, se estudió la relación entre los procesos de comunicación y construcción de consensos entre los miembros de la organización y la institucionalización de elementos que pueden funcionar como mitos racionales.

El documento está organizado en cinco capítulos que tienen como objetivo el presentar el estudio de la cultura y la comunicación en la Caja Popular San Rafael en relación al entorno institucional en el que se mueve esta organización y las respuestas que la organización construye en su interior.

Cada capítulo está a su vez organizado en referencia a las preguntas centrales de investigación:

1. ¿qué papel juega lo simbólico en la estructura organizacional?
2. ¿cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación y convergencia simbólica?
3. ¿cómo se relaciona la convergencia simbólica con el proceso de institucionalización de mitos racionales en la organización?
4. ¿cómo se relaciona el proceso de institucionalización con la continuidad de la estructura formal de la organización?

La tesis se sostiene en un marco teórico y uno metodológico, que sirven de guía para el análisis de los aspectos culturales y de estrategia organizacional, así como para guiar el trabajo de campo en la Caja Popular San Rafael. Hacia el final, se contrastan las proposiciones con los resultados del trabajo de campo y con el marco teórico que ha guiado el trabajo para revisar si el proceso de institucionalización es completo y si los elementos adoptados en la organización funcionan como mitos racionales.

El capítulo primero, ubica el análisis de la cultura y la comunicación en los estudios organizacionales, analiza las estrategias ante las presiones del entorno institucionalizado y la institucionalización como proceso dentro de la organización. En este capítulo se relacionan las respuestas organizacionales, las condiciones de homogeneidad o isomorfismo y el proceso de construcción simbólica dentro de la organización.

El capítulo segundo, ubica el análisis cultural dentro de la perspectiva cualitativa, se establece una distancia entre el método positivista-cuantitativo y el análisis de la racionalidad de los sujetos dentro de la organización para estudiar la cultura y la comunicación como procesos de construcción simbólica, se desglosan las proposiciones de investigación, las variables y los indicadores empíricos de las mismas. Al final del mismo, se introducen las propuestas de investigación retomando el esquema de Burrell y Morgan (1985) a partir de la sociología interpretativa analizando los elementos simbólicos dentro de las organizaciones.

El capítulo tercero, describe las condiciones de las entidades de ahorro y crédito popular al aprobarse la Ley de Ahorro y Crédito Popular, las propuestas para la reestructuración del sector financiero para las organizaciones de primero, segundo y tercer nivel y la estrategia del Gobierno Federal para fortalecer al sector. En cuanto a la Ley de Ahorro y Crédito Popular, se analizan los cambios en cuanto a la supervisión auxiliar y la profesionalización.

El capítulo cuarto, describe el desarrollo de las organizaciones de ahorro y crédito popular en México y en particular de la Caja Popular San Rafael; se analizan los aspectos de la cultura organizacional, los principios y valores cooperativos y su relación con la estructura organizacional; los elementos formales e informales de comunicación y la construcción de consensos. Se describen las ceremonias y el ciclo ritual anual en esta

organización. Se presenta la relación entre la representación que los actores tienen de los principales eventos dentro de la organización y las áreas de consenso y sesgo que permiten posteriormente una visión retórica dentro de la organización.

En el capítulo quinto se analizan los temas de interés para los socios de la Caja Popular San Rafael en relación a los cambios que surgen con la nueva legislación; en la primera fase del trabajo de campo, se detectaron las áreas de consenso y divergencia entre los socios de la organización, así como las construcciones simbólicas que funcionan como mitos. A partir de esta información se realizó una segunda etapa del trabajo de campo donde se entrevistaron a los socios de la caja para estudiar si el proceso de institucionalización de mitos racionales implicaba la construcción de consensos y convergencia simbólica y si este proceso legitimaba o no a la organización dentro de su entorno.

El capítulo quinto resume cómo se llevó a cabo el trabajo de campo, la estrategia metodológica (método, técnica) y el manejo de la información recolectada. El material de trabajo de campo se agrupó considerando que los símbolos no pueden aislarse, sino que forman parte de un todo o red simbólica que permite establecer significados comunes, consenso y retroalimentación entre los miembros de la organización. La información que se obtuvo, se organizó en siete áreas o temas de interés para los socios de la Caja Popular San Rafael, considerando también las dimensiones de análisis que se proponen en el trabajo: cultura organizacional, convergencia y/o divergencia simbólica y comunicación organizacional. Los temas o áreas de interés fueron los siguientes:

1. Principios y Valores cooperativos: democracia (gobierno democrático de los socios/ igualdad), independencia y autonomía.
2. Comunicación Organizacional: Ley de Ahorro y Crédito Popular

3. Relación con la Federación Unisap
4. Relación con el Gobierno Federal y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
5. Prescripción Racionalizada: profesionalización de los directivos, socios voluntarios y ejecutivos de la Caja San Rafael. Relacionadas con la legitimidad de la caja San Rafael en el nuevo entorno legal.
6. Prescripción Racionalizada: supervisión auxiliar
7. Futuro de la organización

Los temas anteriores se relacionan con los mitos, áreas de consenso y convergencia simbólica dentro de la organización que se analizan en el capítulo cuarto: el origen de la Ley de Ahorro y Crédito Popular y los quebrantos en el sector, la figura de don Jesús Ibarra en la caja San Rafael como fundador y gerente general de la organización durante quince años, la relación con el Gobierno Federal en cuanto a la certificación y la supervisión auxiliar, el tiempo de adopción formal de la legislación y el futuro de la organización en el nuevo contexto institucional respecto a los principios y valores cooperativos y la independencia de las entidades de primer nivel respecto a la toma de decisiones financieras.

El trabajo en la Caja Popular San Rafael, contribuye a entender la relación entre la cultura corporativa y las representaciones simbólicas que los socios de la caja construyen cuando la organización se enfrenta a circunstancias que producen incertidumbre. La institucionalización del Comité de Supervisión y las exigencias de profesionalización a directivos y ejecutivos, es una estrategia que la organización adopta para legitimarse en el nuevo entorno financiero. Los cambios en la cultura organizacional, incluyen el de la orientación financiera de la organización y demuestran que la cultura es siempre un

elemento dinámico, en constante construcción y que requiere que sus elementos tengan consenso entre los miembros de la organización.

Al relacionar la cultura con la comunicación organizacional en particular con la teoría de la convergencia simbólica que desarrolló Ernest Bormann (1983), el estudio de caso muestra la utilidad de esta teoría para explicar cómo se adopta un mito racional dentro de una organización. Si bien el análisis de Meyer y Rowan (1977) es bastante explícito en cuanto a los cambios que sufren las organizaciones en un ambiente institucional, su trabajo tiene una orientación general y no explica con detalle cómo se adoptan los mitos racionales y la velocidad a la que suceden los cambios dentro de la organización.

Al retomar la metodología cualitativa, de orientación micro interaccionista, el trabajo muestra que siempre es necesario un proceso de construcción de consensos y que es en base a esta comunicación organizacional que sus miembros adoptan o rechazan los elementos de la cultura corporativa.

Quedan sin embargo algunas interrogantes al final del trabajo: si las presiones coercitivas, miméticas y normativas que enfrenta la organización se relacionan con la velocidad del cambio y las etapas de institucionalización por las que atraviesa la organización. Es probable que la cultura corporativa pueda contribuir a ese cambio agilizándolo, pero es necesario estudiar si en la construcción de consensos la validez a los argumentos o explicaciones racionalizadas puede ser parcial o total y si ello afecta la velocidad del cambio organizacional retrasándolo o inclusive presentando un proceso paralelo de divergencia y rechazo al cambio.

Figura 1  
Relación de los Capítulos, Marco Teórico y Metodología en la Estructura de la Tesis

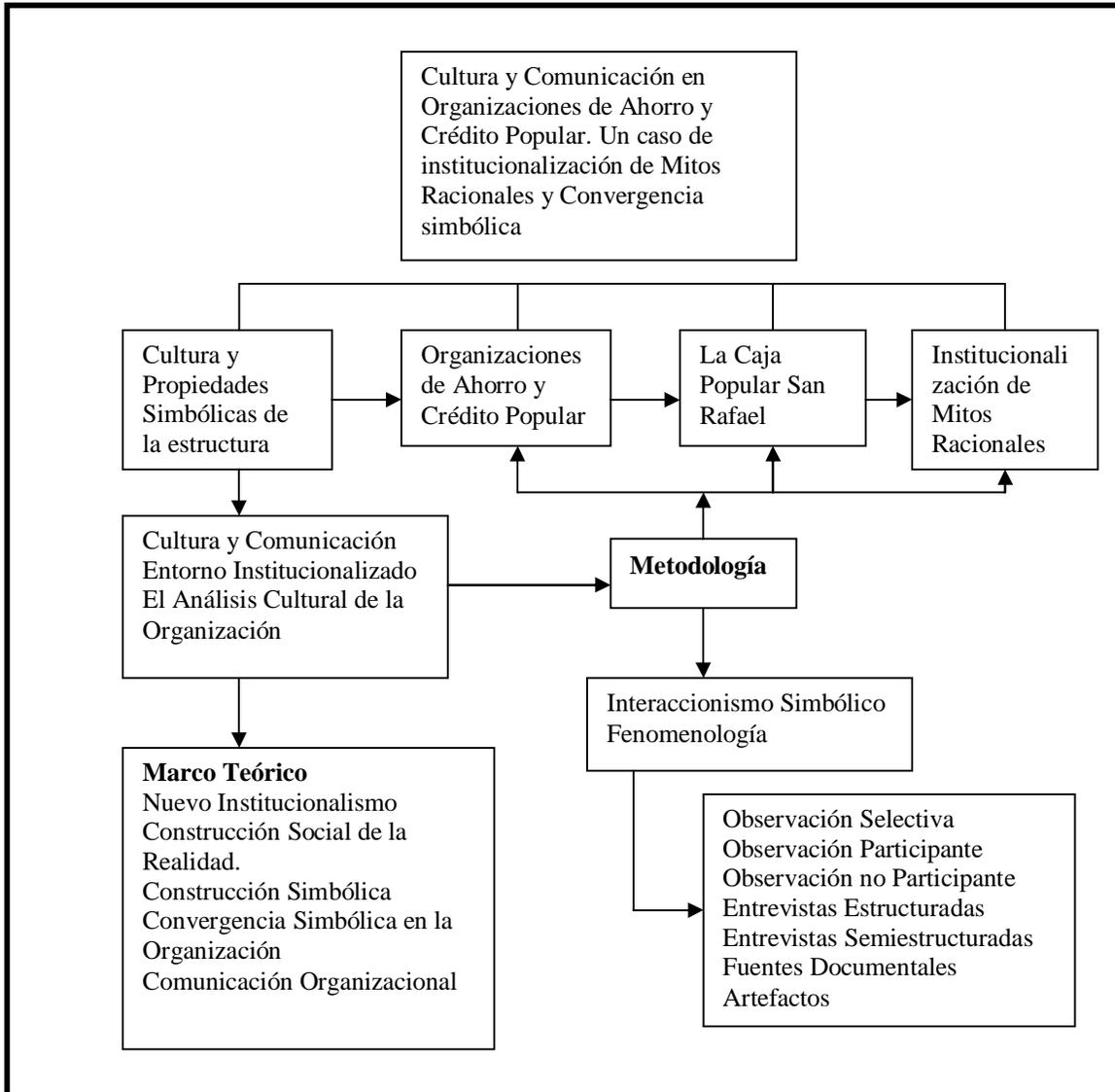
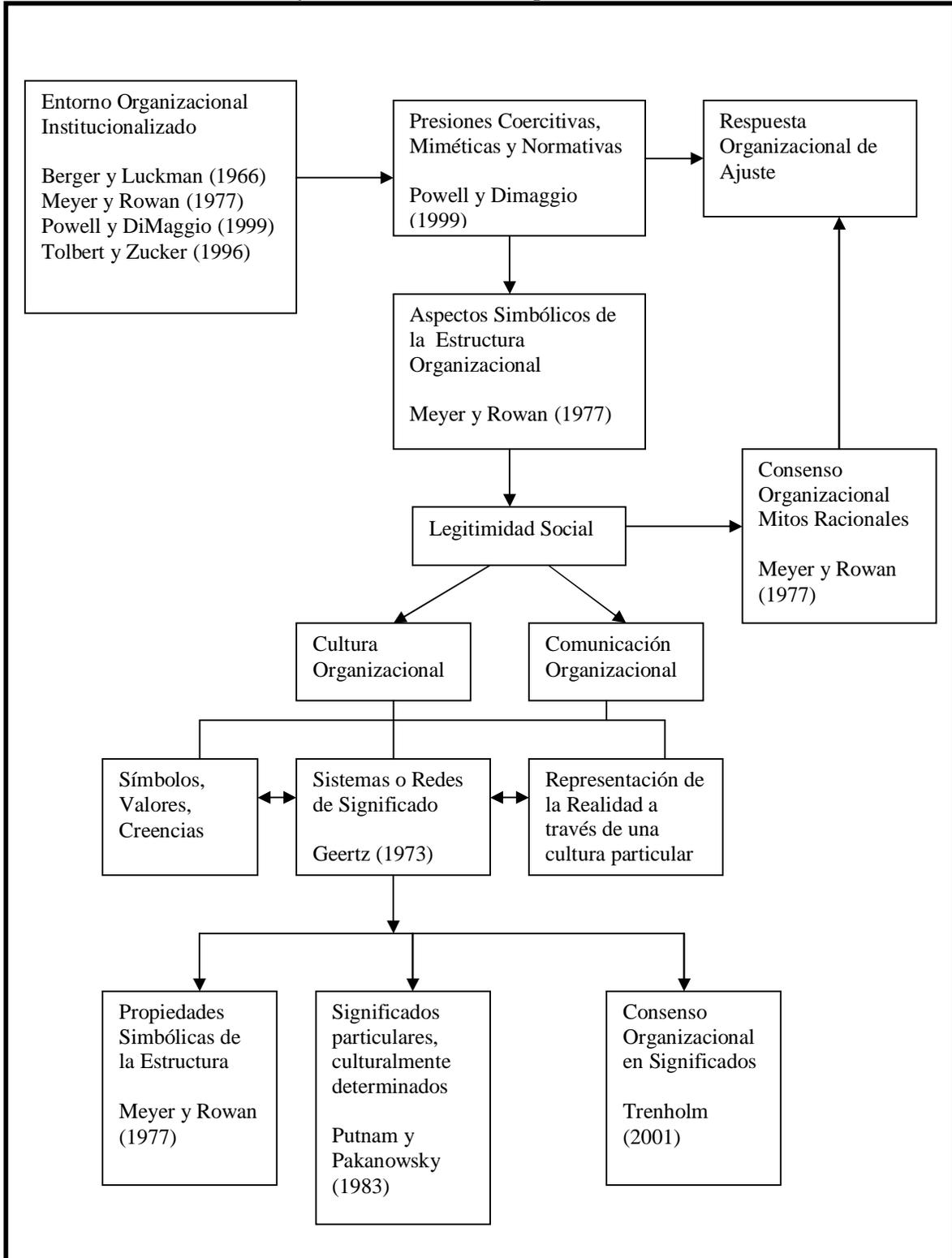


Figura 2

El Estudio de la Cultura y el Análisis de las Propiedades Simbólicas de la Estructura



## **Capítulo II**

### **El Estudio de la Cultura y el Análisis de las Propiedades Simbólicas de la Estructura.**

La cultura es un elemento que está presente en cualquier organización, ya sea que se le considere como el conjunto de elementos que se reciben del entorno y que permiten que una organización interactúe constantemente con los elementos culturales dominantes de la región o país donde se encuentre, o como aquéllos, que se producen dentro de la organización y que buscan diferenciarla de sus competidoras, lo que ha dado en llamarse, cultura corporativa, y que es hoy en día, uno de los elementos que toda organización utiliza en forma cotidiana.

Los estudios organizacionales sobre cultura, buscan entender la relación que existe entre este elemento y el adecuado funcionamiento de una organización. Al análisis de la estructura organizacional y administración, se añade el estudio de elementos que permiten no sólo la adaptación en situaciones de cambio constante, sino también la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

El término cultura organizacional, puede verse también como una construcción simbólica, que hace referencia a la organización como un producto de sus miembros, es decir, que la organización “es” cultura; sus miembros están relacionados no sólo por la estructura formal, sino también por el conjunto de elementos simbólicos que comparten: creencias, historias, valores, metas, ideales., etc., y que a través de un proceso de comunicación, fortalecen como visiones compartidas.

De esta forma, la cultura organizacional puede estudiarse como el conjunto de elementos presentes en la estructura organizacional, que buscan desarrollar la cohesión y la identidad de los individuos. A esta perspectiva, puede agregarse también, la de la interpretación simbólica que éstos hacen y que puede o no coincidir con los elementos de la

cultura dominante. La interpretación simbólica puede variar entre los miembros de una organización; a través del estudio de los elementos de comunicación, se puede analizar cómo se generan e infieren significados comunes dentro de la organización.

Como producto social, las organizaciones están en constante interacción con su entorno, ofrecen respuestas específicas a las condiciones de complejidad, incertidumbre y ambigüedad que enfrentan. La racionalidad compite con la necesidad de consenso social y legitimación, encuentra su límite, cuando el entorno organizacional se institucionaliza y las estrategias de supervivencia echan mano de actividades culturales dentro de la estructura formal de la organización.

Para el análisis cultural de las organizaciones, se propone partir de una metodología ideográfica, donde el objeto de investigación y el sujeto investigador, mantienen una relación estrecha. Se obtiene información de primera mano a través del trabajo de campo y se incorpora la visión de los actores en la investigación; es desde el punto de vista de éstos, que se organiza la información con los elementos significantes para el sujeto.

## **II.1 Cultura y Comunicación en los Estudios Organizacionales**

Dentro de los estudios organizacionales, la definición de cultura ha variado en función del objeto de investigación: la cultura como algo que la organización tiene o la cultura como algo que se construye en la organización. En el primer caso, se estudian los cambios que pueden generarse desde la cultura corporativa, para fortalecer la productividad, la eficiencia y la calidad. En estos casos, la cultura es vista como una variable dependiente y como algo que la organización puede construir de manera objetiva; en el segundo caso, los estudios organizacionales sobre cultura, pueden enfocarse hacia la construcción simbólica entre los miembros de la organización. En estos estudios, se

desarrolla también un análisis sobre el proceso de comunicación organizacional, que permite un proceso, donde las personas en grupos, utilizan las herramientas que son provistas por su cultura para crear representaciones colectivas de la realidad.

### **II.1.1 Cultura y Organización**

La cultura ha sido retomada en los trabajos sobre organizaciones desde la década de los ochenta, aunque existen antecedentes de su estudio en los trabajos de Roethlisberger, Dickson (1939), Mayo (1934) y Selznick (1948); entre los más sobresalientes. El estudio de las organizaciones con un enfoque de cultura es hoy en día ampliamente utilizado. (Hofstede, 1984, 1997; Smircich, 1993; Ouchi, 1981; Schein, 1985; Hassard, 1990; Dávila y Martínez, 1999; Barba y Solís, 1997; Reygadas 2000). Los estudios sobre la cultura corporativa han aumentado considerablemente en los últimos veinte años, siendo las áreas de la cultura en relación con la productividad, la eficiencia y la calidad las más sobresalientes (Reygadas, 2000). Los conceptos de “cultura” y “organización” pueden relacionarse considerando a la cultura como una variable independiente e interna o como una metáfora para comprender las organizaciones (Smircich, 1983:342; Dávila y Martínez, 1999:18). El enfoque de Dávila y Martínez (1999), sostiene que el concepto de cultura como artefactos, normas, valores, supuestos y creencias implica distintos niveles de análisis (Dávila y Martínez, 1999:37), las organizaciones tienen un nivel o dimensión material en términos de cultura pero también otro nivel o dimensión de expresión de creencias, valores, y manifestaciones de la conciencia.

Esta última postura sostiene que las organizaciones deben ser entendidas como culturas, es decir, se deja atrás la noción de que “cultura” es algo que una organización tiene, para afirmar que las organizaciones “son” cultura (Smircich, 1983:347); de acuerdo a

Smircich (1983), se busca interpretar a una organización a partir de aquéllos elementos que son relevantes para los actores, “to interpret an organization, a researcher focus is first on the way experience becomes meaningful for those in a setting” (Smircich, 1983:350), es decir, el estudio de la cultura en una organización desde esta perspectiva debe considerar la compleja realidad social de la organización a través de un análisis detallado y minucioso desde el individuo y el grupo para comprender la dinámica organizacional. (Smircich, 1983:350; Dávila y Martínez, 1999:24).

Los términos de “cultura” y “cultura organizacional” no tienen una sola definición en la literatura sobre organizaciones (Reygadas, 2000; Dávila, 1999; Smircich, 1983). De hecho, las distintas preguntas de investigación que se propusieron surgieron a partir de las definiciones que se ofrecen, e implican un debate sobre las cuestiones ontológicas de las organizaciones (Smircich, 1983; Dávila, 1999).

La cultura según Smircich, puede ser entendida dentro de las organizaciones como algo que éstas tienen, ya sea como instrumento para satisfacer las necesidades humanas (definición funcionalista) o como un mecanismo de adaptación (definición estructural-funcionalista). En ambos casos, los estudios culturales en organizaciones consideran a la cultura como una variable, independiente –en el primer caso- e interna en el segundo (Smircich, 1983:342).

Una tercera gran definición de la cultura es la de “metáfora fundamental”, en ella la cultura es una herramienta epistemológica para abordar el estudio de las organizaciones como fenómeno social. La organización “es” cultura y por lo tanto una forma de expresión humana. Su enfoque es hacia el estudio de todo aquello que nos permite observar el funcionamiento de la interacción humana (Smircich, 1983:347).

Dentro de la definición de metáfora, Linda Smircich (1983), incluye tres definiciones de cultura: la de un sistema de significados compartidos (etnociencia), la de la interpretación cultural de símbolos y significados compartidos, que eventualmente nos permite “leer” o descifrar el orden social existente (antropología simbólica), y la de la cultura como una proyección de la mente humana (estructuralismo) (Smircich, 1983:347-353).

Reygadas (2000), citando a Martin (1992), establece que los estudios sobre la cultura organizacional se agrupan en tres grandes categorías: la de integración, la de diferenciación y la de fragmentación. La primera de ellas integra trabajos donde la cultura es considerada como un conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización. Reygadas (2000) subraya el aspecto del consenso cultural en las prácticas formales e informales, la importancia de la dimensión cultural, de igual manera que las dimensiones técnica, económica y social. Los trabajos dentro de la perspectiva de la integración incluyen también los aspectos simbólicos que comparten los miembros de la organización sin importar su posición estructural o demográfica.

Sin embargo, este autor señala que estos trabajos tienden a sobrestimar el consenso en las organizaciones y que por lo tanto no perciben los conflictos simbólicos que se suscitan ya que el enfoque de la integración supone una cultura monolítica olvidando que en las organizaciones existen diferentes culturas o subculturas (Reygadas, 2000:30). Ligado a lo anterior, el autor señala que estos trabajos tienen dificultades para relacionar los nexos entre las organizaciones y su entorno cultural, Reygadas (2000), subraya que lo “externo” es una realidad que afecta la dinámica organizacional y que puede influir en los aspectos culturales de la organización ya que para comprender una cultura organizacional es necesario analizar el empleo que los individuos hacen del

contexto “externo” en la construcción de significados a partir del trabajo diario (Reygadas, 2000: 31).

Reygadas (2000) advierte que muchos trabajos sobre cultura son reduccionistas ya que tienden a considerarla como la única variable o la más importante. Este autor propone que la cultura sea analizada no desde una perspectiva de unicidad o consenso sino desde una perspectiva que abarque toda su complejidad, es decir considerando los siguientes aspectos:

- la existencia de subculturas dentro de las organizaciones
- la construcción de consensos pero también la distancia entre el sujeto y su cultura y las contradicciones que pueden existir al interior de la organización
- la relación con otros procesos no necesariamente culturales: relaciones de poder, autoridad, distribución de recursos.

Retomando a Mead (1972), Geertz (1991) y Martin (1992) Reygadas (2000), afirma que es necesario profundizar sobre el sujeto y su cultura, sobre la interpretación de los símbolos y sobre el manejo que el sujeto hace de las contradicciones que existen en las organizaciones (Reygadas, 2000:32).

En este trabajo se parte de la postura de Linda Smircich (1983), Clifford Geertz (1973) y Gerald Pepper (1995); donde la cultura se refiere a un conjunto de sistemas de símbolos y significados compartidos en una organización, se analizan los patrones culturales como sistemas organizados de símbolos significantes (Geertz, 1973:20; Pepper, 1995:35), haciendo referencia a todo aquello que le da sentido a nuestra conducta y que se expresa culturalmente; para estos autores la cultura permite que la conducta humana no

sea solamente un conjunto de actos caóticos sin significado, ya que los patrones culturales proporcionan significados y guían la conducta humana.

Para Geertz (1973), el hombre esta inscrito en “redes de significado”, donde la cultura es la red y su estudio nos permite interpretar el significado de ella en un contexto social particular. La metáfora de “cultura como red” se utiliza en el análisis organizacional y nos permite entender los procesos de construcción de significados comunes en las creencias, valores y actitudes dominantes en la organización, así como en las formas de expresión tales como metáforas, historias y ceremonias (Pepper, 1995: 36). La interpretación de la cultura y subculturas organizacionales supone asimismo la interacción interacción constante con su medio externo.

El concepto de red, también alude a una construcción mental que puede ser posible a través de la comunicación y que el investigador puede describir o interpretar (no explicar); y en tercer lugar, la red de comunicación nos ofrece la posibilidad de estudiar aquello que es relevante para la organización: hechos, prácticas, vocabulario, metáforas, historias, ritos y rituales (Pepper, 1995; Owen, 1996).

Para Dávila y Martínez (1999), la cultura organizacional ha cobrado importancia por dos razones fundamentales: la primera alude a la necesidad de entender el entorno socio-cultural de las economías emergentes, el orden social y la dinámica cultural en un periodo histórico de apertura y globalización económica que obligan a una mayor competitividad y que tienen como consecuencia cambios en el contexto industrial, empresarial y económico, así como en la migración, la internacionalización y los papeles sexuales.

En segundo lugar los estudios sobre cultura organizacional con una orientación interpretativa comenzaron a tener importancia. En los círculos académicos se cuestionaban

el método y los resultados de los trabajos con una orientación positivista. En especial se criticaban las descripciones del objeto de estudio. Se propuso una nueva estrategia para abordar los procesos culturales (la cualitativa), se subrayó que tanto gerentes como directivos tendrían que conocer elementos organizacionales tales como las creencias, los valores, las normas y los aspectos simbólicos de su administración (Dávila y Martínez, 1999:20).

Al igual que Smircich (1983), Dávila y Martínez (1999), presentan las diferentes posturas en torno a la cultura organizacional, señalando en primer término el debate en cuanto al significado del término “cultura organizacional”. Citando a Schein (1985, 1996), Firestone y Wilson, (1985), y Ouchi, (1981), Dávila y Martínez resumen que el concepto de cultura organizacional para estos autores hace referencia a orientaciones compartidas entre los miembros de la organización (Dávila y Martínez, 1999: 21). La cultura organizacional incluye entre otros elementos, las normas, los valores, las creencias, los símbolos y los mitos que comparten miembros de una organización. Sin embargo existe desacuerdo en cuanto a qué elementos de los anteriores deben estudiarse de acuerdo a su relevancia. Para algunos, la cultura incluye artefactos, valores y supuestos (Schein, 1985); para otros, es un conjunto de normas y valores compartidos así como supuestos tácitos (Hoy y Miskel, 1996)

En segundo lugar, las autoras presentan el debate relacionado con las cuestiones ontológicas (del ser) de las organizaciones. En este debate existen dos posturas, por un lado, la que considera a la cultura como una variable, es decir la cultura es algo que la organización posee, puede ser externa a la organización (cultura nacional) o interna (cultura organizacional). Dávila y Martínez (1999), refieren que a esta perspectiva Smircich (1983) la denominó orgánica o mecánica (Dávila y Martínez, 1999:23).

Una segunda postura en este debate es la que considera a la cultura holísticamente, es decir se incluyen elementos simbólicos y cognitivos. Dávila y Martínez ubican en este grupo a Smircich (1983), Hofstede (1990), Alvesson (1993) y Shultz (1992).

En tercer lugar, Dávila y Martínez (1999), presentan las posturas relacionadas con las manifestaciones culturales en la organización. En este apartado las dos posturas principales son la objetiva y la subjetiva. La primera, supone que la cultura está subordinada a la interpretación de los individuos que la experimentan; la segunda, afirma que la cultura se manifiesta de manera independiente (Dávila y Martínez, 1999: 25). Evidentemente existen elementos culturales –como los artefactos, por ejemplo- que pueden ser observados directamente, sin embargo los valores, los supuestos y los símbolos incluyen procesos de manifestación, realización e interpretación que nos remiten hacia la postura subjetiva o de aprehensión de la conducta en las organizaciones. De este debate surgen posiciones encontradas, primero sobre el método a emplear en el estudio de las organizaciones y segundo, sobre la practicidad de un estudio cultural.

En cuanto a la metodología a emplear en el estudio de las organizaciones, se afirma que si se define a la cultura como una variable más y por lo tanto factible de ser cuantificada y medida, esto posibilita un estudio cuantitativo. Por otro lado, si la cultura se define como un proceso, el investigador podrá echar mano de una metodología cualitativa.

Respecto a la practicidad, se relacionan los estudios sobre cultura organizacional con la efectividad y el desempeño, Dávila y Martínez afirman citando a Wilkins y Ouchi (1983), afirman que existe una percepción utilitaria de la cultura en las organizaciones, se promueve la medición de actividades en términos de costo-beneficio y esto implica que se

desarrollen sistemas de control organizacional para formar un pensamiento colectivo dirigido al cumplimiento de metas organizacionales (Dávila y Martínez, 1999: 27).

Las últimas dos posturas que hoy en día se debaten son en torno a la segmentación por un lado y al grado de apertura por el otro (Dávila y Martínez, 1999:32).

En el primero se establece la posibilidad de subculturas dentro de una cultura organizacional “dominante”, cada una de ellas tendría referentes de identidad propios de su grupo, profesión, status, etc., que las diferenciaría de la dominante. En cuanto al grado de apertura, se debate sobre la importancia de estudiar a las organizaciones de manera aislada (intraorganizacionalmente) o en un contexto de interacción con su medio ambiente (interorganizacionalmente). La mayoría de los trabajos son del primer grupo, Deal y Kennedy (1982), Kanter (1983), Ouchi (1981), Peters y Waterman (1982), Pepper, (1995: 37). Aunque existen autores que consideran que los elementos culturales del entorno son relevantes e inclusive determinan a la cultura organizacional en cuanto que la organización incorpora elementos institucionales como reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales.

Un resumen de las posturas citadas en este apartado pueden verse de manera esquemática en el cuadro 1.

La definición de cultura organizacional como algo que la organización *tiene*, implica una posición específica en cuanto a las áreas de interés y la metodología a seguir en los estudios sobre cultura organizacional. Esta posición ante la cultura, se contrapone a la posición de metáfora, donde no se estudia la función o la estructura de la cultura organizacional, sino el significado para aquéllos individuos que comparten elementos culturales en la organización. En este trabajo se escogió la postura de la cultura como metáfora y se buscaron los elementos dentro de la teoría organizacional que permitieran

Cuadro 1.  
Marco de Análisis de la Cultura y la Organización

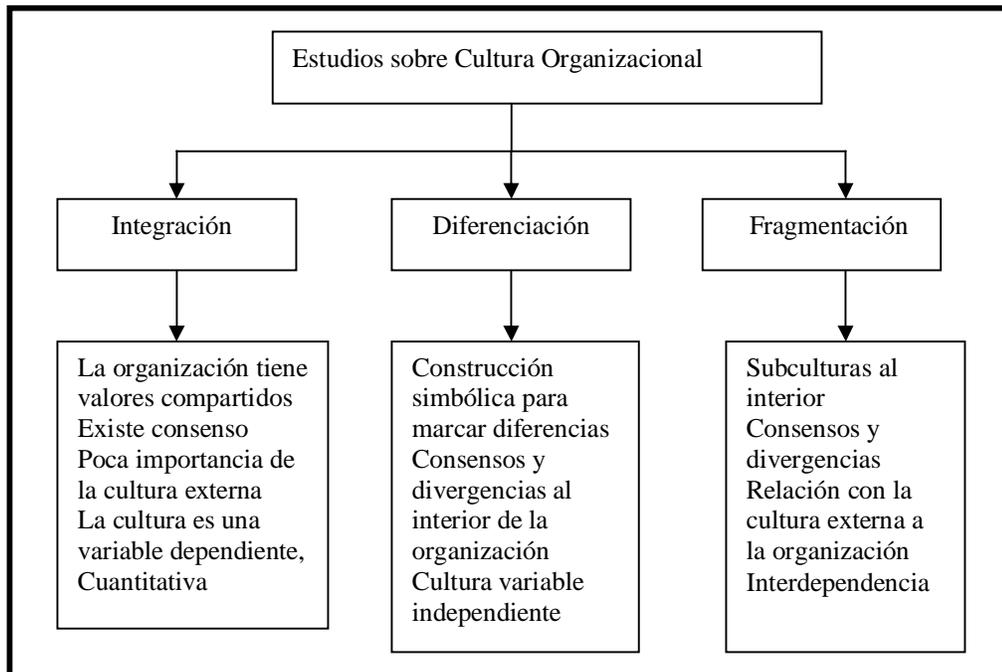
Cultura organizacional	Definición	Paradigma	Área de Interés	Metodología	Áreas de investigación
Metáfora	Sistema de símbolos y significados compartidos	Organización <i>es</i> cultura	Creencias, valores, normas, símbolos, supuestos, lenguaje, mitos, rituales	Cualitativa Interpretación (subjetiva)	Conocimiento organizacional Simbolismo Procesos inconscientes en la organización
Variable independiente e interna	Tiene una Función: Satisface necesidades (funcionalista) Mecanismo de Adaptación (estructural-funcionalista)	Organización <i>tiene</i> cultura	Productividad Eficiencia Calidad	Cuantitativa Medición (objetiva, funcional)	Comparación cultural Cultura corporativa

Fuente: Tomado de Smircich, 1983: 342 y Dávila y Martínez, 1999:35.

entender los procesos de comunicación y construcción de significados comunes en la organización.

Los enfoques que menciona Reygadas (2000), sobre los estudios de cultura corporativa pueden resumirse en la figura 1. Los trabajos que menciona el autor, incluyen las dimensiones técnica, económica, social y cultural; las diferencias entre ellos radican en la forma como se analizan los elementos culturales. La postura en este trabajo coincide con lo que Reygadas (2000), citando a Martin (1992), denomina como de diferenciación y fragmentación, posturas que coinciden con lo que Smircich (1983) y Dávila y Martínez (1999) apuntan como cultura organizacional como metáfora (Cuadro 1).

Figura 1  
Enfoques de los Estudios sobre Cultura Corporativa



Fuente: Adaptado de Reygadas, (2000).

## II.1.2 Cultura y Comunicación

Entendiendo a la cultura como un conjunto de sistemas de símbolos y significados compartidos (Geertz, 1973), ésta no podría entenderse sin un proceso de comunicación organizacional, es necesario entonces, definir qué se entiende por comunicación. Sara Trenholm (2001), establece cuatro parámetros que se deben considerar en una definición sobre comunicación: la amplitud, la intencionalidad en el proceso, los participantes y los sistemas de códigos que se manejan.

En cuanto a la amplitud, debe establecerse si en el proceso intervienen dos o más personas presentes al momento de la interacción, o si puede existir el proceso aún con varias personas ausentes. La intencionalidad o no del proceso subraya que la comunicación no necesariamente se transmite a través de un mensaje oral o escrito a un

receptor; en la interacción, lo importante es la interpretación de la conducta, conducta que puede incluir actos no intencionales por parte del emisor pero percibidos como comunicación por el receptor.

La autora sugiere, que es necesario incluir, tanto al receptor como al emisor en el proceso, porque ambos están interactuando y están asignando significados. Por último, la autora plantea que debemos preguntarnos acerca de la conducta simbólica. Este tipo de conducta puede expresarse a través de dos sistemas de código que todo ser humano maneja: el primero, incluye palabras, números y gráficos; el segundo, incluye expresiones faciales, movimientos del cuerpo y apariencia física. La habilidad para asignar significados, característica de todo ser humano, hace que el estudio de la comunicación y la construcción simbólica se complementen.

La autora establece que en el estudio de la comunicación, el “modelo constructivista”, nos permite estudiar la construcción de significados compartidos. Trenholm (2001), define al modelo constructivista como aquél que establece, “*a process whereby people in groups, using the tools provided by their culture, create collective representations of reality*” (Trenholm, 2001: 28), es decir, la comunicación es un proceso donde las personas en grupos utilizan las herramientas que son provistas por su cultura para crear representaciones colectivas de la realidad.

El modelo constructivista que propone Trenholm (2001), incluye como herramientas culturales el lenguaje o código simbólico, las costumbres cognitivas o maneras como hemos sido enseñados a procesar información, las actitudes, creencias y valores o tradiciones culturales y las reglas y roles que guían nuestras acciones.

En este modelo se sostiene que nunca tenemos una experiencia directa del mundo debido a que existe una especie de “filtro” a través del cual lo observamos. La

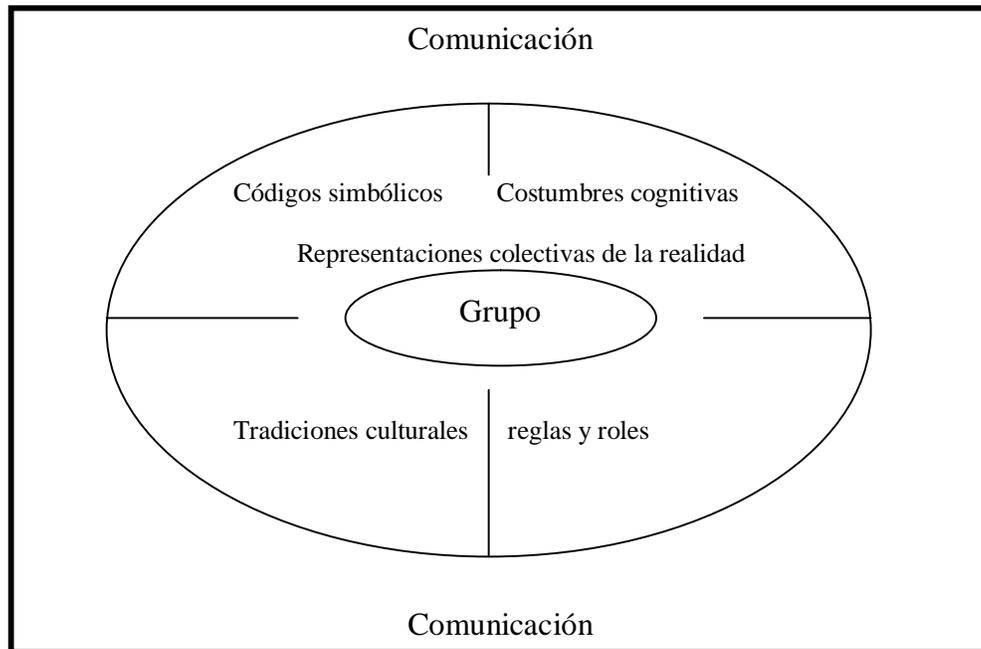
presencia del filtro se debe a nuestras tradiciones culturales y costumbres cognitivas. La perspectiva constructivista afirma que los individuos toman sólo los elementos culturalmente significativos, los procesan y relacionan con hechos o elementos relevantes a través de un proceso de comunicación. La mayoría de nuestro conocimiento y creencias es construido a través de la comunicación más que de la experiencia directa, es decir, nuestro conocimiento del mundo proviene fundamentalmente de las experiencias que tenemos con otros seres humanos, el proceso de comunicación entendido de esta manera, puede ayudarnos a entender cómo se construye una visión del mundo particular que no necesariamente debe coincidir con la realidad (Trenholm, 2001:29).

Este modelo, sin embargo, no elimina la realidad a partir de la cual nosotros construimos nuestro mundo, pero trata de enfatizar los aspectos simbólicos del proceso de construcción de ella.

En la figura 2 se ilustra lo que Trenholm indica. El proceso de comunicación es posible cuando un grupo de individuos interactúan. Estos individuos tienen representaciones colectivas de la realidad, es decir, existe una construcción social que es necesario considerar dentro del estudio de la comunicación dentro de las organizaciones.

Esta representación incluye aspectos culturales y cognitivos, así como simbólicos y de roles y reglas consensuados. El proceso de comunicación en este modelo es dinámico e incluye tanto al individuo como al grupo en interacción social. La comunicación como proceso engloba la representación que de la realidad se hacen las personas a través de su cultura particular.

Figura 2  
El Modelo de Comunicación Constructivista



Fuente: Adaptado de Sarah Trenholm, 2001:29.

### II.1.3 Comunicación Organizacional

El término de “comunicación” dentro de los estudios organizacionales, alude invariablemente a un elemento imprescindible. Es prácticamente impensable que cualquier organización funcione adecuadamente si no existe un proceso de comunicación exitoso. Los componentes básicos de la comunicación reciben un peso distinto, según el énfasis y/o enfoque teórico que el investigador utilice; el mensaje, el canal, el receptor/emisor, la transmisión, el significado, la respuesta, el proceso de codificación/decodificación y los efectos de comunicación pueden abordarse desde diferentes perspectivas (Krone, Jablin, Putnam, 1987; Hall, 1996; Trenholm, 2001).

El término puede hacer referencia a un proceso de transmisión de un mensaje, a través de un canal de un punto hacia otro. Existe una relación lineal y causal entre “A” y

“B” y un espacio de tiempo que puede ser determinado durante el cual se lleva a cabo la transmisión del mensaje (Krone, Jablin, y Putnam, 1987). Esta perspectiva ha sido llamada “mecánica” por algunos investigadores, (Krone, Jablin, y Putnam, 1987), aunque también puede identificarse metafóricamente con un canal (Putnam, Phillips, y Chapman, 1996) a través de la cual los mensajes son transmitidos a toda la organización; la comunicación permite que la información desde un emisor sea recibida por un receptor. La organización funciona como un contenedor de la información.

Al mantener interés en la efectividad y no en el proceso, la comunicación es entonces una herramienta a través de la cual se alcanzan metas dentro de la organización (Putnam, Phillips, y Chapman, 1996; Hall, 1996). Generalmente los trabajos que se interesan en la comunicación como herramienta trabajan sobre elementos como desempeño, efectividad e innovaciones tecnológicas.

Una segunda postura, es la perspectiva psicológica, que alude a la necesidad de estudiar los “filtros conceptuales” que todos los individuos tienen y que de alguna manera afectan su comunicación (Krone, Jablin, y Putnam, 1987). Esta postura también puede encontrar una metáfora en una “lente” que filtra, guía, protege y resguarda. (Putnam, Phillips, Chapman, 1996). El énfasis de esta postura está en la transmisión, aún cuando también se hace énfasis en los emisores y receptores que modifican el mensaje de acuerdo a una situación particular interna o individual. Ello conlleva una manera específica de participar en el proceso de comunicación y procesar la información.

Desde esta perspectiva, el individuo y el medio ambiente informal son importantes, planteando cómo el medio ambiente determina un comportamiento dado, al funcionar como un filtro conceptual.

Algunos autores como Trenholm (2001), describen a la perspectiva psicológica como un proceso en el que dos o más individuos intercambian significados a través de los canales de comunicación. La decodificación y respuesta posterior es muy importante. Para esta autora, el proceso de codificación y decodificación de la comunicación del modelo en cuestión propone que la comunicación está basada en las creencias, valores, actitudes y sentimientos que cada una de las partes tiene. Los problemas que se enfrentan en esta perspectiva, a diferencia del modelo anterior, se resuelven a través del aprendizaje de códigos, donde el receptor es capaz de entender lo que el emisor desea.

Los estudios que utilizan la perspectiva psicológica incluyen temas como el acceso a la información y la respuesta de los receptores en la toma de decisiones, el manejo de la incertidumbre, la percepción y la ambigüedad, el tiempo de respuesta, el desempeño comunicacional y la distorsión de mensajes.

Un tercer enfoque, critica el hecho de que la comunicación sea considerada como una variable dependiente dentro de las organizaciones y propone el estudio del proceso de comunicación de manera dinámica. Desde este enfoque, la comunicación organizacional puede crear, mantener o disolver organizaciones. Se acepta que todo individuo está inmerso en una realidad social de la cual es producto, pero también productor. Es decir, todo individuo es capaz de crear y re-crear una realidad social propia (Krone, Jablin, Putnam, 1987; Trenholm, 2001; Putnam, Phillips, y Chapman, 1996; Owen, 1996).

Esta postura otorga al individuo, a la sociedad y a la cultura mayor importancia que las dos anteriores. Considera también que las organizaciones no están aisladas, sino que mantienen contacto con su entorno, del que reciben elementos. De esta forma se plantea que las organizaciones son cultura y como tales están en constante cambio, a la vez que también influyen sobre su medio ambiente.

El énfasis de esta perspectiva está puesto en el significado compartido y la manera como éste se forma dentro de los grupos en las organizaciones y el rol de cada uno de los individuos dentro de ellas. Se acepta que, aunque pueden existir diferencias entre los miembros de una organización, debe existir un grado alto de consenso en torno a los significados o interpretaciones (Krone, Jablin, y Putnam, 1987; Trenholm, 20001; Putnam, Phillips, y Chapman, 1996).

Elementos importantes para este modelo son el lenguaje, los códigos, los elementos de enseñanza y procesamiento de información (costumbres cognitivas), las creencias, actitudes y valores y el conjunto de reglas y roles que guían nuestra acción. (Trenholm, 2001). El énfasis va por una parte de lo individual a lo grupal, aunque también va de lo general a lo particular al considerar que las organizaciones son también un producto del entorno en el que están suscritas.

Para Putnam, Phillips y Chapman (1996), esta postura incluye la metáfora del Desempeño y la del Símbolo. La metáfora del desempeño da mayor importancia a la interacción social, en cuanto que se expresa en conductas, pero también en el campo de lo simbólico. El objeto es analizar la acción social y el proceso de asignación de significados. Dentro de la metáfora, los autores incluyen el estudio de la construcción de significados, la convergencia simbólica y la actuación (enactment). La comunicación consiste en intercambios de mensajes y respuestas donde la interpretación, la reflexión y el otorgar sentido al mensaje son importantes. Los trabajos sobre convergencia simbólica buscan entender, a través del análisis de las narraciones, las historias, las sagas, las fábulas y las leyendas todo aquello que ayuda a la construcción de la realidad organizacional.

La metáfora del Símbolo sugiere que la comunicación es un proceso de creación, mantenimiento y transformación de significados. La interpretación a través de nuestro

propio bagaje cultural y de conocimiento de lo simbólico (propio de nuestro grupo social) es muy importante.

Los trabajos sobre cultura y comunicación que dan prioridad a lo simbólico incluyen temas como los de construcción y mantenimiento de culturas organizacionales, identificación y folklore organizacional, significados compartidos dentro de la organización, símbolos organizacionales, narrativas, ritos y rituales.<sup>1</sup>

La postura que se adopta en este trabajo respecto a la cultura, la comunicación y la comunicación organizacional se ilustra en el cuadro 2. Después de la revisión de la literatura se resumen los aspectos más relevantes para la investigación; en primer lugar se apuntan los elementos que definen a cada uno de los conceptos. Sobresalen dentro de la cultura, los símbolos y significados, que se ligan con los elementos del proceso de comunicación, es decir aquéllos que tienen un significado cultural para un grupo de personas.

La comunicación organizacional se estudia como un proceso que posibilita la construcción de significados comunes y consenso pero que también incluye la posibilidad de encontrar fragmentación y ruptura. Las áreas de interés para los autores que se

---

<sup>1</sup> A las orientaciones antes mencionadas: mecánica, psicológica y cultural, hay que agregar una cuarta perspectiva, que ubica el proceso de comunicación dentro de un sistema y trata de estudiarlo como se haría desde la teoría general de sistemas. El énfasis de esta perspectiva está en la estructura y en el conjunto de conductas secuenciales que se llevan a cabo en el proceso de comunicación. Este proceso involucra acciones, interacciones y secuencias recurrentes a lo largo del tiempo. Más que estudiar el significado desde el punto de vista de lo simbólico o de consenso se analizan los patrones de conducta secuencial. (Krone, Kablin, Putnam, 1987). Para algunos autores el modelo es pragmático y tiene como objetivo conocer cómo se llegan a patrones de interacción más que profundizar en torno a la personalidad o cultura. Dentro de esta perspectiva no existe un interés por conocer por qué las personas actúan como actúan sino en el proceso de patrones interdependientes de conducta (Trenholm, 2001). La metáfora de Sistema Articulado o Eslabón que proponen autores como Putnam (1997), es la que más se asemeja a esta perspectiva. En ella se hace énfasis en las redes de relaciones y patrones que se establecen en la estructura, los roles y el análisis de cadenas interorganizacionales.

Cuadro 2  
Elementos para el Estudio de la Cultura, Comunicación y Comunicación Organizacional

	Concepto	Postura Ontológica	Elementos comunes en las tres áreas
Cultura	Conjunto de sistemas organizados de símbolos y significados compartidos en una organización	Organización <i>es</i> cultura	Significados e interpretaciones compartidos  Interacción individuo-sociedad  Cultura organizacional-Cultura nacional
Comunicación	Proceso donde un grupo de personas utiliza las herramientas propias de su cultura para crear representaciones colectivas de la realidad.	Representación de la realidad a través de una cultura particular	Posibilidad de culturas y subculturas  Consenso y diferencias  Estudio de las creencias, actitudes, valores  Métodos cualitativos
Comunicación Organizacional	Proceso que permite crear, mantener o disolver organizaciones	La organización es un producto social	

revisaron en este apartado también tienen puntos de convergencia: las organizaciones se consideran productos sociales, la cultura funciona como una variable independiente, los miembros de la organización interactúan dentro y fuera de ella y no existe una cultura corporativa dominante.

En los estudios de la comunicación, la cultura y la comunicación organizacional, es posible utilizar una metodología cualitativa, ya que el interés radica en comprender los procesos de construcción y reproducción de códigos simbólicos al interior de la

organización. Se anota también, que entre los elementos comunes a las tres áreas está el estudio de las creencias, las actitudes y los valores.

## **II.2 Organizaciones y Entorno Institucionalizado**

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, es un tema de interés, ya que se considera que existen procesos de ajuste y adaptación organizacional para manejar problemas de incertidumbre y ambigüedad.

Por otro lado, las presiones institucionales, no son estrictamente económicas, van más allá de la racionalidad de costo y beneficio; y se relacionan con aspectos de legitimidad social de la organización. Estas presiones institucionales, determinan cambios en la cultura organizacional. El estudio de las propiedades simbólicas de la estructura, el desarrollo del consenso y la legitimación en un ambiente institucionalizado, proporcionan elementos para entender los cambios culturales dentro de las organizaciones y la adopción de elementos que funcionan como mitos racionales.

### **II.2.1 Organizaciones Cultura y Entorno**

El estudio de las organizaciones con un enfoque cultural las ubica en un contexto social general, ya que se afirma que no están aisladas de su entorno y que en cierto sentido, las decisiones que se toman al interior de las organizaciones, están relacionadas con su medio ambiente y las condiciones que enfrentan. A partir de lo anterior, se afirma que la dinámica organizacional es flexible a los requerimientos externos y que las organizaciones son un producto social. El concepto mismo de “organización” es una

construcción social, que permite un acercamiento fenomenológico a la manera como se construye, codifica o decodifica la realidad. (Weick, 1968; Berger y Luckmann, 1996; Hatch, 1997:41; Owen, 1996).

El análisis cultural, muestra que las organizaciones ofrecen respuestas al cambio del entorno, construyendo redes de significado (Pakanowsky, O'Donnell-Trujillo, 1982, 1983; Geertz, 1973), donde los individuos forman parte de esas redes estableciendo procesos de comunicación (Pakanowsky, O'Donnell-Trujillo, 1982,1983; Owen, 1996). La construcción de la realidad organizacional es un proceso cultural que permite a los miembros de una organización, enfrentar adecuadamente la incertidumbre y complejidad, elementos presentes en el entorno, así como ajustar la cultura organizacional a las presiones institucionales.

La respuesta de ajuste al entorno es una expresión cultural que puede observarse dentro de la organización y que es transmitida entre sus miembros. Según Pakanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982,1983), existen varios procesos dentro de la organización que tienen ese fin: rituales, historias organizacionales, procesos de socialización, redes de poder y aculturación. En todos ellos, la presencia de sus miembros dispuestos en redes de comunicación es una constante.

Es claro que esta perspectiva de análisis sugiere que la organización y el entorno no pueden separarse, que existe una mutua interrelación y que los miembros de la organización pueden tener una percepción y construcción distinta del entorno organizacional (Hatch, 1997:93; Burrell y Morgan, 1979; Smircich, 1985; Owen, 1996). Dentro de esta corriente o perspectiva de interpretación, se sugiere que incluso el término mismo, es una reificación, que aparece como real sin ser objetiva en sí misma, pero que es útil para aquél que la recrea (Hatch, 1997: 41).

Las relaciones entre el medio ambiente y las organizaciones, no fueron tema de investigación hasta la década de los cincuentas y sesentas, aunque han cobrado mayor interés a partir de los años setenta (Hatch, 1997:76; Selznick, 1996). Se considera, que las organizaciones adaptan sus estructuras y administración a las condiciones externas de complejidad, incertidumbre y ambigüedad. Existe la necesidad de ajustar la estructura organizacional en función de presiones institucionales y no solamente de aquéllas derivadas de la competencia o de la necesidad de eficiencia. (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1999: 104; Selznick, 1996; Hatch, 1997:83). 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 (DiMaggio y Powell, 1999:104-109).

DiMaggio y Powell se preguntan el porqué la homogeneidad organizacional, llevando esa pregunta a la discusión en torno a la toma de decisiones y conductas dentro de las organizaciones. Normalmente se considera que todas las organizaciones tienen un principio de racionalidad donde las decisiones expresan una base analítica/ racional que les permite sobrevivir en el entorno.

En contraparte y partiendo de los trabajos de Herber Simon y James G. March, varios autores (Selznick, 1996; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1999; Tolbert y Zucker, 1996), plantean que la racionalidad no existe dentro de las organizaciones como normalmente se supone es decir existen límites a la racionalidad sin que ello implique que las conductas sean irracionales. Se plantean como no-rationales en sentido económico.

Tenemos así 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 R., 1999).

De acuerdo a Selznick (1996), todos los individuos tienen percepciones sobre sí mismos y sobre los demás, éstas influyen en su comportamiento organizacional; el análisis institucional debe abarcar los procesos de cambio entendiendo esa doble dinámica institución/individuo, y la manera como se expresa en la interacción entre individuos en las situaciones cotidianas. Existe una relación dialéctica entre ambas partes, donde el individuo juega un papel importante al producir, reproducir y modificar las estructuras institucionales, pero que sin embargo una vez institucionalizadas como sistemas de creencias, mantienen un margen de relativa independencia sobre las decisiones individuales. (Scott, 1999).

En este punto es también importante considerar que para Selznick (1996) y otros autores (Tolbert y Zucker, 1996), los modelos de actor racional e institucional son uno solo en el sentido que muestran tanto procesos de toma de decisiones como conductas.

El interés de la teoría institucional va más allá de hacer una distinción entre ambos modelos, enfatiza que la racionalidad encuentra distintas formas de expresión pero también restricciones. Propone comprender los diferentes tipos de racionalidad y las restricciones que enfrenta así como su origen y efecto sobre las organizaciones especialmente en la conducta racional aplicada a la resolución de problemas.

### **11.2.2 Sociología Interpretativa y Funcionalismo**

En el esquema de Burrell y Morgan (1985) sobre el análisis de la teoría social y de las organizaciones se plantea la existencia de cuatro paradigmas para el estudio de las organizaciones: el funcionalista, el interpretativo, el humanista radical y el estructuralista

radical. Las teorías sobre organizaciones parten de alguno de estos paradigmas al considerar su ontología (nominalista-realista), epistemología (positivista-no positivista), naturaleza humana (voluntarista-determinista) y metodología (nomotética-ideográfica).<sup>2</sup>

La figura 3 ilustra estas posturas; los autores afirman que al llevar a cabo una investigación siempre se tiene una posición ontológica, epistemológica y de metodología; todas las teorías sobre las organizaciones están basadas en una filosofía de la ciencia y en una teoría sobre la sociedad (Burrell y Morgan, 1985:1).

Las fronteras entre los paradigmas y la manera como se influyen mutuamente es objeto de interés y discusión en círculos académicos (Putnam y Pacanowsky, 1983; Tolbert y Zucker, 1996; Alvesson y Deetz, Burrell, 1996).

La definición del término “paradigma”, que presentan Burrell y Morgan (1985), se refiere a las afirmaciones metateóricas básicas que suscriben los marcos de referencia, teorización y modus operandi de las teorías sociales que operan dentro de cada uno.

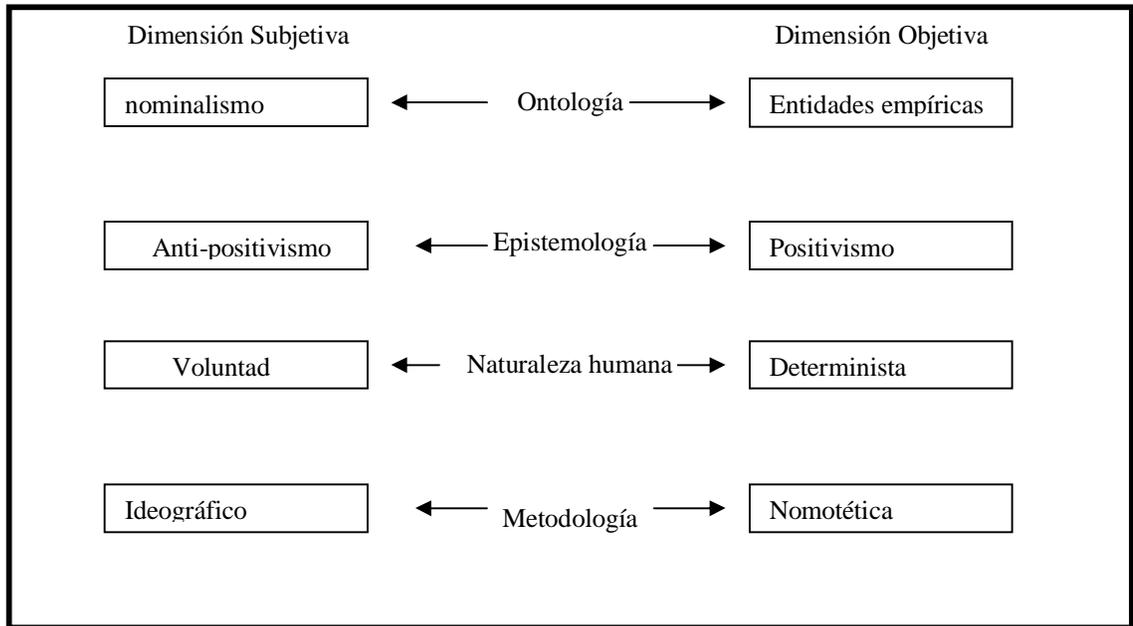
Aunque los paradigmas tienen elementos en común, cada uno se refiere a un modo específico de ver el mundo (una cosmovisión) y una postura respecto a la naturaleza de la ciencia, por lo tanto se excluyen mutuamente.

En el cuadro 3 se ilustran las posturas principales, o extremos en las ciencias sociales: por el extremo subjetivo, está el Idealismo Alemán y por el extremo objetivo, está el Positivismo Sociológico. Ambas posturas, afirman los autores, han dominado las ciencias sociales durante los últimos doscientos años (Burrell y Morgan, 1985: 7).

---

<sup>2</sup> Por ontología los autores se refieren a la esencia del fenómeno bajo investigación (Burrell y Morgan, 1985: 1), en cuanto a la epistemología es el estudio crítico del desarrollo, métodos y resultados de las ciencias.

Figura 3  
Dimensiones Subjetiva y Objetiva en las Ciencias Sociales



Fuente: Burrell y Morgan, 1985:3

Cuadro 3  
Los Cuatro Paradigmas Sociológicos

Sociología del Cambio Radical	
Corriente Subjetiva	Corriente Objetiva
Humanismo	Estructuralismo
Sociología Interpretativa	Sociología Funcionalista
Corriente Subjetiva	Corriente Objetiva
Sociología de la Regulación	

Fuente: Burrell y Morgan, 1985:22

El Positivismo Sociológico, busca aplicar modelos y métodos derivados de las ciencias naturales al estudio de la sociedad y la cultura (Burrell y Morgan, 1985:7); se

identifica con la dimensión objetiva (Figura 3). El Idealismo Alemán, se contrapone al positivismo, ya que afirma que existen elementos subjetivos en la naturaleza humana y que la realidad no está relacionada solamente con las entidades empíricas (Burrell y Morgan, 1985:7). La figura 3 del lado izquierdo, resume la postura subjetiva o del Idealismo Alemán, del lado derecho, se encuentra la dimensión objetiva que corresponde al Positivismo Sociológico.

El cuanto a la ontología, los nominalistas (Burrell y Morgan, 1985: 4) piensan que el mundo externo al individuo está hecho de conceptos, nombres y etiquetas, que se utilizan para estructurar la realidad. Estas etiquetas son creaciones artificiales que tienen una utilidad basada en su conveniencia como herramientas para describir y entender el mundo. Frecuentemente se le identifica con el convencionalismo y aquí no se hace distinción entre ambos conceptos.

Por su parte, el realismo (Burrell y Morgan, 1985: 4), habla del mundo social externo al individuo como un mundo real, con estructuras inmutables que inclusive no tienen necesariamente que ser reconocidas por el individuo para existir.

El análisis de la epistemología, incluye a los positivistas (Burrell y Morgan, 1985:5), que buscan explicar y predecir lo que sucede en el mundo social, buscando regularidades y relaciones causales entre los elementos que constituyen ese mundo estudiado. Están relacionados epistemológicamente con el positivismo en las ciencias naturales. Algunos de ellos (Burrell y Morgan, 1985:5), pueden diferir en la manera como se aproximan al fenómeno, por ejemplo, algunos buscan verificar las regularidades, mientras otros, buscan falsear las hipótesis, dado que nunca se pueden demostrar como verdaderas. Ambos, los verificacionistas y falsacionistas aceptan que el desarrollo del

conocimiento es un proceso acumulativo donde el conocimiento cierto se agrega y las hipótesis falsas se eliminan.

Los antipositivistas (Burrell y Morgan, 1985:5), desde la perspectiva subjetiva, están en contra de la búsqueda de leyes o regularidades. Para ellos, el mundo social es esencialmente relativo y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los individuos que están directamente involucrados en las actividades que se estudian. De ahí que rechacen la idea del “observador” o investigador desligado del fenómeno que se estudia, tan característica de la epistemología positivista.

En la discusión de la naturaleza humana, desde la dimensión objetiva, los autores afirman que los deterministas piensan que el hombre y sus actividades están condicionados por el medio o situación en la que se encuentran, mientras que los voluntaristas piensan que existe una parte autónoma dentro del hombre que es capaz de tomar decisiones. Para Burrell y Morgan (1985), dado que las teorías en ciencias sociales se relacionan con las actividades humanas, es posible que existan posturas en las que se adopte un punto medio entre voluntarismo y determinismo, ya que esto permite estudiar al ser humano en toda su complejidad.

Por último, en cuanto a la metodología, la aproximación ideográfica en las ciencias sociales (Burrell y Morgan, 1985:6) dice que, para entender el mundo, se tiene que llegar a obtener información de primera mano de alguna manera participando, no observando el fenómeno, mientras que la aproximación nomotética (Burrell y Morgan, 1985:6), propone que la investigación se lleve con un protocolo y que de esa manera, enfocándose en el método y no en la experiencia se puede llegar a un mejor análisis.

La postura en este trabajo se identifica con la dimensión subjetiva. Si se considera que la organización *es* cultura y que la cultura organizacional es un sistema de símbolos y

significados compartidos (Cuadro 1), se subraya el hecho de que los conceptos tienen significados e interpretaciones, construidas por los miembros de una organización, identificándose con los nominalistas. El estudio de las creencias y valores de los individuos dentro de una organización implica para el investigador dar cuenta del contenido en los términos del sujeto con el que interactúa, es decir, se interpreta el fenómeno en los términos de los sujetos de investigación, como se propone en la epistemología antipositivista. Por último, la metodología, busca obtener información en la organización, de los sujetos que interactúan dentro de ella en forma directa, es decir, de primera mano, por lo tanto, se puede considerar que se identifica con la postura ideográfica.

Tanto el paradigma funcionalista como el interpretativo, muestran interés sobre el estudio de las estructuras de la organización, aunque existen diferencias en cuanto a cómo debe ser estudiada (Putnam y Pacanowsky, 1983; Tolbert y Zucker, 1996). En los trabajos de Meyer y Rowan (1977), Powell y DiMaggio (1999) y Selznick (1996), se discute la relación que puede existir entre ambos. Aunque el paradigma funcionalista ya no es el dominante dentro de los estudios organizacionales, su preocupación por el status quo, el orden social, el consenso, la integración social y la solidaridad todavía se incluyen en los trabajos sobre organizaciones. Para estos autores (Tolbert y Zucker, 1996:178; Powell y Dimaggio, 1999: 33-75), es posible utilizar elementos de paradigmas siempre y cuando su uso sea con el objeto de clarificar el problema de investigación.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Burrell y Morgan, 1985: 27 establecen, en su ya citado artículo, que el paradigma funcionalista ha sido influenciado por los paradigmas de la sociología interpretativa (tradición idealista alemana) y el estructuralismo radical (la teoría marxista); del primero como resultado de una revisión de los trabajos de teóricos como Max Weber, George Simmel y George Herbert Mead (Burrell y Morgan, 1977: 27). Se ha rechazado el uso de analogías mecánicas y biológicas en la explicación del mundo social y se ha propuesto como parte de la metodología entender el punto de vista del actor involucrado dentro de las organizaciones;

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.

Las diferencias entre el paradigma interpretativo y el paradigma funcionalista para el análisis de las estructuras organizacionales son de acuerdo a Putnam (1983), las siguientes:

- Estudio del fenómeno social. Los funcionalistas lo estudian como algo externo al individuo, su objeto de estudio son los “hechos tangibles”; el paradigma interpretacionista afirma que el fenómeno social es construido socialmente. Los roles, normas y valores son creaciones artificiales que nos permiten clasificar y dar sentido a las acciones sociales.
- Reificación de las estructuras. Los estudios funcionalistas se concentran en las organizaciones como formas o entidades que contienen departamentos, niveles, fronteras donde se ubican los individuos. Las estructuras existen antes que las acciones individuales, no se estudian procesos de interacción ya que las estructuras nos aparecen como dadas. El paradigma interpretacionista parte de considerar a la estructura como una compleja red de relaciones entre los individuos. Son los individuos los que crean la estructura, así, ésta es dinámica y forma parte de un

---

se incluye también el entorno social y la organización comienza a verse de manera dinámica y en continua relación no sólo con otras organizaciones sino también con la sociedad global.

proceso. El análisis interpretacionista busca entender el proceso a través de las historias, mitos, rituales y lenguaje.

- Individuo y Contexto. La diferencia entre ambos paradigmas radica en que por un lado para los funcionalistas el individuo es producto de su medio ambiente (determinista), éste determina o moldea las conductas apropiadas de manera mecánica; mientras que para los interpretacionistas consideran que el individuo tiene voluntad y en cierta medida libre albedrío para elegir, por lo tanto tienen un rol crítico en el desenvolvimiento de las organizaciones y su entorno.
- Organización. Para los funcionalistas es unitaria, es decir con intereses y metas comunes. El énfasis está puesto sobre la visión managerial y las características sociales, económicas y psicológicas de la organización. Los interpretacionistas parten de un análisis plural donde existen dentro de la organización diferentes propósitos y metas correspondientes a los distintos individuos y facciones en ella. Toma importancia el estudio sobre los acuerdos y el consenso. En cuanto a su objetivo, muestra la visión no sólo de los managers sino también de los subordinados. Aunque existe un énfasis en el aspecto de convergencia, se establece que el proceso puede llevar también a la divergencia, donde el consenso no necesariamente se logra y los individuos pueden diferir de los acuerdos organizacionales (Reygadas, 2000).

El trabajo doctoral se basará, fundamentalmente en los trabajos del Nuevo Institucionalismo, dado que aportan elementos para entender a las estructuras organizacionales de manera dinámica, analizando los aspectos simbólicos de las mismas, el cuadro 4 ilustra la postura que se toma en este trabajo respecto a la estructura organizacional.

Cuadro 4  
La Estructura Organizacional y el Paradigma Interpretativo

Estructura Organizacional	Reificación o transformación de formas simbólicas, abstractas en formas concretas y hechos empíricos	Individuo	Cultura Organizacional
Es un producto social	La estructura es una compleja red de relaciones entre individuos Se forma a través de un proceso que incluye las historias, mitos, rituales y lenguaje	Tiene Voluntad y albedrío para elegir Tiene un rol crítico en el desarrollo de la interacción organización-entorno	No existe necesariamente homogeneidad y consenso, es necesario considerar la visión de managers y subordinados

Adaptado de Putnam, 1983 y Reygadas 2000.

### 11.2.3 La Teoría Institucional y el Nuevo Institucionalismo

Phillip Selznick, es considerado como el padre de la teoría institucional (Hatch, 1997). Sostiene que las organizaciones responden a retos externos que no son sólo económicos sino también sociales; las organizaciones se adaptan no solamente a las necesidades de los grupos en su interior, sino que también se adaptan a los requerimientos de la sociedad en general. (Selznick, 1996).

Para Selznick (1996), es importante distinguir entre “organización” e “institución”. Una organización puede institucionalizarse y el proceso de adaptación es una respuesta tanto al medio ambiente interno como externo. La institucionalización puede ser definida como el proceso que sustituye patrones inestables, poco organizados por patrones socialmente integrados, estables y ordenados. Para este autor el aspecto más

significativo de la institucionalización consiste en la importancia que cobran los valores dentro de la cultura organizacional por encima inclusive de las actividades técnicas.

Los valores ocupan un lugar importante en la teoría de las instituciones. Es necesario conocer cuáles son en cada contexto o entorno, la manera como se pueden desarrollar dentro de la cultura organizacional y qué elementos pueden modificarlos o debilitarlos.

El nuevo institucionalismo rechaza los modelos que se basan solamente en la racionalidad del individuo y propone una explicación cultural (Selznick, 1996). Acepta la existencia de presiones externas a las organizaciones y define a las instituciones como redes de reglas y normas donde los individuos interactúan y que gobiernan las relaciones sociales constituyendo limitantes sociales formales e informales que dan forma al grupo de elecciones disponibles para los actores (Scott, 1999). Mantiene un interés en las instituciones como variables independientes donde existe un amplio margen de incertidumbre y donde las acciones no están orientadas por las necesidades o motivos individuales (Selznick, 1996; DiMaggio y Powell, 1999).

Estudia los procesos a través de los cuales la organización obtiene un consenso social, la legitimación es vista como una necesidad que justifica el que ciertas prácticas organizacionales se lleven a cabo y por otra parte es también una fuente de inercia que mantiene a la organización en el entorno. Estos elementos de “legitimación social” explican la subsistencia organizacional (Meyer y Rowan, 1977; Powell y Dimaggio, 1999; Selznick, 1996).

Los aspectos culturales cobran importancia, ya que nos muestran lo que la organización “es” y no sólo lo que la organización “tiene” (Pakanowsky, O’Donell-Trujillo, 1982, 1983), 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).

Las organizaciones se enfrentan a diferentes presiones institucionales. De acuerdo a Powell y DiMaggio (1983), siempre existe una respuesta organizacional o isomorfismo. Las presiones institucionales 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 DiMaggio y Powell (1999), 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.

La postura adoptada en este trabajo acepta, que además de los elementos económicos y de racionalidad, existen elementos culturales dentro de las organizaciones, que son importantes para su desempeño. La organización no aparece desligada de su entorno exterior, al contrario, interactúa con éste, proporcionando respuestas concretas a las presiones institucionales.

#### **II.2.4 Los mitos racionales**

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

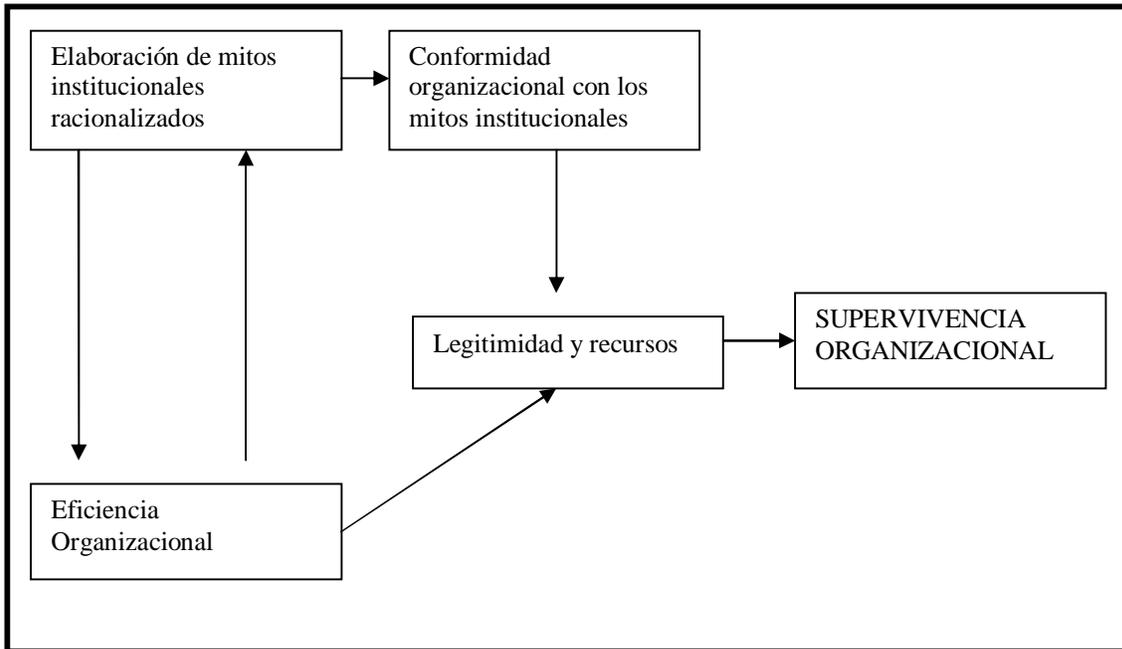
- Esfuerzos de liderazgo de las organizaciones locales

Para poder ser eficientes, dentro de las organizaciones se toman decisiones que pueden ser consideradas como no-rationales, 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 (Figura 4). 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.

El estudio del mito en los estudios organizacionales aparece junto con el desarrollo de trabajos sobre cultura organizacional, simbolismo organizacional y posmodernismo. Existe un interés en la narrativa, las emociones y los valores que lo acompañan. Los trabajos de las dos últimas décadas muestran dos grandes conceptualizaciones del mito dentro de los estudios organizacionales: la primera (Weik, 2001: 9-27), considera que el mito es un fenómeno colectivo que subyace a la cultura organizacional, la segunda, (Weik, 2001: 9-27), lo considera un mecanismo que permite legitimar propósitos particulares.

Figura 4  
Supervivencia Organizacional



Fuente: Meyer y Rowan, 1977:94

Para Weik (2001), el primer grupo incluye definiciones del mito como significado compartido, valores básicos y arquetipos, relacionados todos con la interacción social y la construcción social de la realidad. En este grupo se encuentra el trabajo de Meyer y Rowan (1977), que comparten con otros su interés por el estudio de las funciones de los mitos, como la legitimación, la reducción de la complejidad, la formación y el mantenimiento de una identidad colectiva, la presentación y explicación de eventos importantes y la previsión de modelos de acción.

De acuerdo con Selznick (1999), los mitos y rituales organizacionales pueden mostrar como una organización no puede ser entendida como un sistema racional para coordinar actividades, sino más bien como un sistema de creencias compartidas que muestran conceptos dominantes sobre la organización del trabajo. A través del estudio de

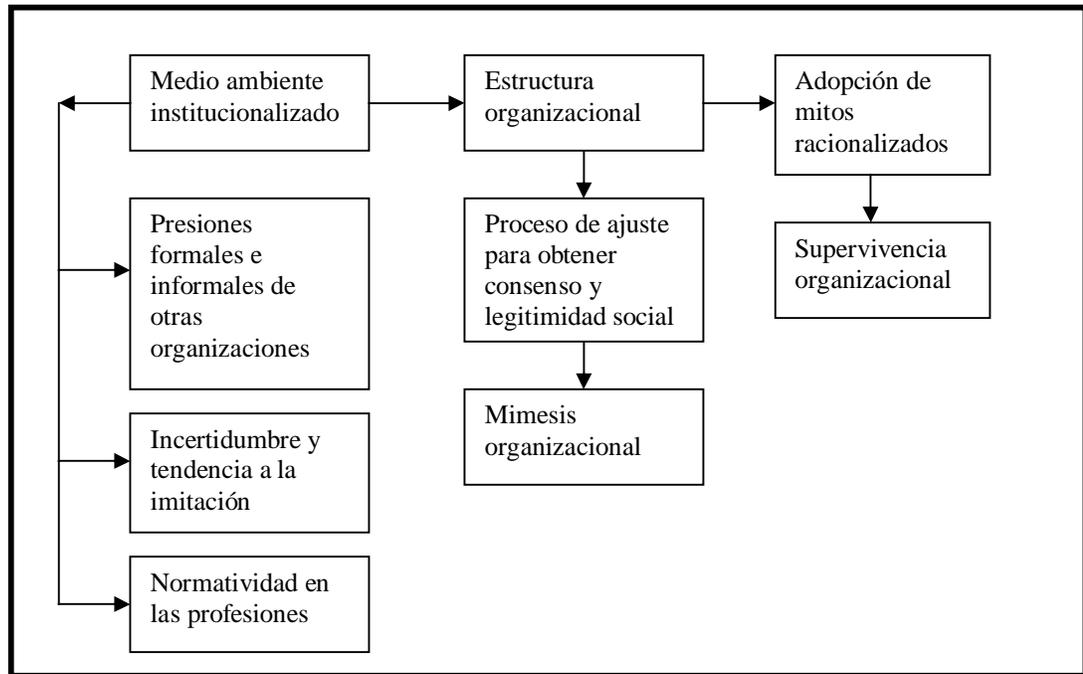
las creencias compartidas, es posible acercarse al conjunto de creencias dominantes del medio ambiente institucional y a la manera como afectan a las organizaciones. A medida que una organización percibe incertidumbre en su entorno, ésta organiza sus actividades no racionalmente o con una racionalidad restringida a través de rutinas que se convierten en rituales.

Meyer y Rowan (1977) sostienen que los mitos racionales institucionales expresan la forma como la institucionalización del entorno restringe la racionalidad organizacional. Desde su perspectiva, la estructura organizacional refleja la construcción social de la realidad. Los mitos se originan en procesos relacionados con la organización colectiva del ambiente, la elaboración de redes complejas de relaciones y los esfuerzos de liderazgo por parte de las organizaciones.

El medio ambiente institucional afecta a las organizaciones al cambiar su estructura formal para mantener la legitimidad social o consenso necesario para subsistir (Meyer y Rowan, 1977:93). También cuando las organizaciones deben aceptar criterios externos y elementos de legitimación externos aún por sobre los de eficiencia. A medida que el ambiente organizacional se institucionaliza, las relaciones organizacionales internas y externas también se estabilizan ya que la institucionalización reduce la variedad y homogeneiza a las organizaciones.

Para Meyer y Rowan (1977), las organizaciones que incorporan a su estructura formal elementos racionalizados que han recibido una legitimación social maximizan su legitimidad e incrementan su capacidad y recursos de subsistencia como se muestra en la figura 4. Las organizaciones incorporan en sus estructuras elementos del entorno institucionalizado que perciben como exitosas y que eventualmente les permiten sobrevivir.

Figura 5  
Entorno Institucionalizado y Mitos Racionalizados



Fuente: adaptado de Meyer y Rowan, 1977 y Powell y Dimaggio, 1999

Meyer y Rowan (1977), 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.

Ejemplos de los mitos racionales son las tecnologías, los procesos técnicos de producción, la contabilidad, la selección de personal y el procesamiento de datos; todos ellos son mitos racionales porque hacen que la organización aparezca como racional, adecuada y moderna en un ambiente formal de responsabilidad (Meyer y Rowan, 1999:83). Las organizaciones tienden a modificar sus estructuras formales con objeto de legitimarlas y darles sentido. Al hacerlo así la organización se asegura de ser valorada colectivamente, de aparecer como necesaria y valiosa. En ese sentido Meyer y Rowan (1977) establecen que el lenguaje organizacional es muy importante porque a través de él se explican las actividades organizacionales en términos adecuados con las reglas institucionales. El lenguaje debe ser utilizado de acuerdo a esas reglas del entorno, los vocabularios legitimados tienen propósitos definidos y están ordenados colectivamente.

El estudio del lenguaje ritual en las organizaciones ofrece información sobre las actividades y puestos legítimos así como los procedimientos que se consideran adecuados para que una organización tenga éxito. Desde la perspectiva antropológica, el estudio del lenguaje ritual proporciona información sobre aspectos de la comunicación verbal (diálogos rituales) que se establece en los ritos y ceremonias (Sidorova, 2000). Este tipo de lenguaje es particular y difiere de los lenguajes comunes, se sustenta en un conjunto de reglas que llevan a una comunicación exitosa entre los especialistas (religiosos) y la gente común.

### **II.2.5 El proceso de Institucionalización en las Organizaciones**

En el estudio sobre la institucionalización de las organizaciones sobresalen Tolbert y Zucker (1996), quienes retoman el trabajo de Berger y Luckman (1966), sobre la institucionalización de las acciones habituales, subrayando que, a diferencia de ellos, su

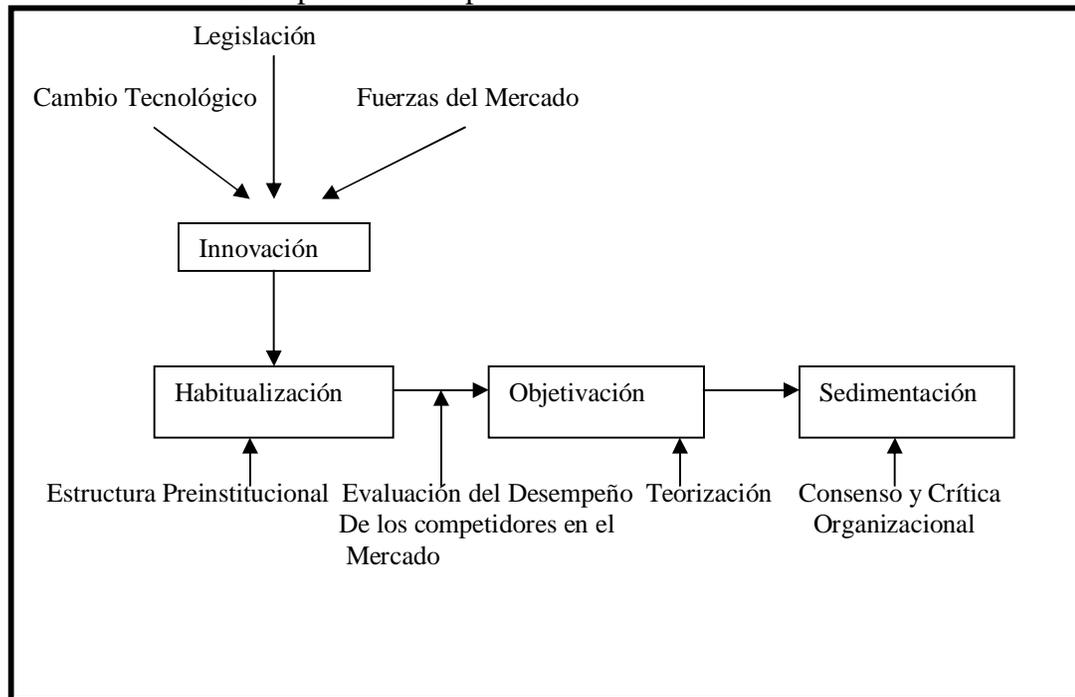
trabajo se enfoca hacia los actores organizacionales y no hacia los actores individuales (Tolbert y Zucker, 1996:181).

El proceso de institucionalización supone la tipificación de acciones habituales por tipos y actores (Berger y Luckman, 1966; Tolbert y Zucker, 1996, citando Schutz, 1973). La tipificación, incluye un consenso social en cuanto al significado de la acción habitual, de modo que los autores establecen que existe una independencia conceptual del sujeto que lleva a cabo la acción. Zucker (1996), citando a Zucker (1977), refiere este proceso de generalización de significado como “objetivación” y coincide con Berger y Luckman (1966), en que posterior al desarrollo de patrones de conducta específicos para resolver problemas, la objetivación es un proceso de desarrollo de significado pero con un carácter general independiente del individuo.

El siguiente paso en el proceso de institucionalización, es el de la “exterioridad”, que es el grado en el cual las tipificaciones se perciben como externas, objetivas, en cierto grado ajenas e independientes, con una realidad propia; esto conlleva también una continuidad histórica y permite a los individuos ajenos al origen de las tipificaciones aceptarlas como socialmente dadas en función de su validez.

Tolbert y Zucker (1996) refieren que al final del proceso de exterioridad, es posible llegar a una “sedimentación”, que es la parte del proceso de institucionalización a través del cual las acciones adquieren la cualidad de exterioridad. Estos autores encuentran una relación directa entre el grado de objetivación y exterioridad de una acción y la institucionalización de la organización, a medida que los individuos aceptan por consenso que esa acción es la más eficaz (Figura 6).

Figura 6  
Componentes del proceso de Institucionalización



Fuente: Adaptado de Tolbert y Zucker, 1996:182

Para Tolbert y Zucker, las organizaciones pueden tener diferentes niveles de institucionalización según el proceso en el que se encuentren, así por ejemplo, hay acciones que aún no han sido institucionalizadas porque no han atravesado por la objetivación y sedimentación. Para los autores, estas diferencias conllevan el hecho de que algunos patrones de conducta social están sujetos a mayor evaluación que otros y que algunos pueden ser eliminados con mayor facilidad.

Los autores afirman, que la habitualización en un contexto organizacional, surge como consecuencia de un proceso de innovación y modifica la estructura organizacional en acuerdos sobre políticas y procedimientos. Para los autores, estos cambios indican una estructura pre-institucional, que debe atravesar por una objetivación y sedimentación para terminar con el proceso de institucionalización. La habitualización, supone la formación

de una nueva estructura que tiene un carácter independiente de la organización, ya que responde a la presión externa adoptando procesos que otras organizaciones avalan como eficientes y adecuados en la toma de decisiones para resolver problemas y que por otra parte, tienen un origen en el medio ambiente institucional.

Posterior a la etapa de habitualización, la etapa de objetivación es necesaria, ya que permite que los nuevos procedimientos y políticas reciban consenso organizacional. La objetivación para Tolbert y Zucker (1996), involucra dos mecanismos, el primero evalúa los esfuerzos de los competidores por resolver problemas a través de su desempeño de mercado. Enfatiza un monitoreo de variables que pueden ofrecer información sobre las condiciones del competidor y al mismo tiempo supone un ambiente de competencia en el mercado. Debe resaltarse el hecho de que no es en sí mismo el aspecto de desempeño de mercado lo que interesa, ya que más allá de él se busca conocer si la adopción de una nueva estructura en la organización puede ser de utilidad en términos de un análisis de costo-beneficio.

Como consecuencia de lo anterior dentro de una organización es más factible que se adopten nuevas estructuras que han recibido consenso en otras organizaciones que sean percibidas como exitosas dentro del mercado. Las nuevas estructuras que tienen este origen encuentran menos obstáculos que las estructuras que se pueden generar dentro de la organización.

Otro aspecto que resaltan los autores se refiere al del manejo de la incertidumbre y objetivación. La primera existe en cada una de las posibles opciones que la organización tiene para enfrentar un problema específico. Al no saber con certeza las consecuencias de cada acción, el desempeño futuro de la estructura organizacional está más relacionado con el de organizaciones consensuadas que con el de la toma de decisiones al interior o de las

necesidades de la organización misma; es decir, existen cambios en la estructura que están determinados por fuera y consensuados por el mercado y el entorno y que la organización valida como adecuados y los adopta. Este proceso elimina la incertidumbre y permite un margen de confianza en los cambios estructurales.

El segundo mecanismo a través del cual se llega a la objetivación, se refiere a la difusión de procedimientos por parte de profesionales que definen una situación como problema organizacional y proceden a buscar soluciones lógicas o empíricas. Los autores explican que este mecanismo explica que a la objetivación le antecede una fase teórica, que involucra en un primer nivel, el reconocimiento de insatisfacción pública con el desempeño organizacional y también con respecto a posibles fallas en las estructuras de las organizaciones y que en un segundo nivel, se desarrollan teorías que explican el porqué del mal desempeño y se exponen posibles soluciones al problema.

Una organización en el nivel de objetivación está semi-institucionalizada, es decir, aún tiene rasgos de variación o heterogeneidad con respecto a otras organizaciones, el isomorfismo organizacional, puede reducirse a una simple imitación o tener una base normativa, en el primer caso, expresando una teorización implícita de la estructura y en el segundo, una teorización explícita. A medida que la teorización explícita aumenta, la variación en las estructuras también disminuye.

Ejemplos de estructuras en este estadio incluyen a los equipos de producción, los círculos de calidad, los consultores internos, los programas de entrenamiento para elevar la sensibilidad de managers, los programas de asistencia, planes de compensación, entre otros. Para Tolbert y Zucker (1996), todos estos programas pueden ser adoptados normativamente en las organizaciones pero no significa que tengan una larga vida, debido a que por un lado, la organización que los recibe los adopta sólo por un corto tiempo en la

medida en que su efectividad sea probada con respecto a la organización misma o a otras del medio. Existe también un elemento de moda que las mantiene, pero no permanecen hasta que la estructura alcanza un estado de institucionalización completa.

La sedimentación es la última etapa del proceso de institucionalización, en ella existe una continuidad histórica de la estructura reproducida por los miembros de la organización. Incluye por lo tanto, un factor de profundidad a nivel de los que componen una organización, de interiorización de las estructuras y de su validación y también una extensión y reproducción de la misma a lo largo de la organización. Este proceso es circular, los miembros de la organización reciben el cambio, lo legitiman, lo validan ante los demás miembros de la organización y lo expanden hacia toda la organización.

Tolbert y Zucker (1996) establecen que la sedimentación encuentra en su camino obstáculos que impiden la total institucionalización de la organización; establecen que la identificación de los elementos que se oponen a la expansión y la retención de la estructura por periodos largos de tiempo en la organización nos ayudan a entender el proceso de sedimentación. Aunque en muchas organizaciones existen reacciones para evitar la sedimentación, el proceso también puede interrumpirse si no existen resultados asociados a la estructura. Concluyen que es necesario que en el proceso existan tres elementos que convergen: primero, una baja resistencia al cambio por parte de los grupos opositores dentro de la organización, segundo, un apoyo cultural y de promoción de estructuras concretas de los grupos que promueven el cambio organizacional y por último, una correlación positiva entre los cambios estructurales y los resultados deseados.

En este trabajo se propone estudiar si los cambios organizacionales pueden ser llamados mitos racionales y si los mitos racionales están en un proceso de institucionalización. En la medida que cada organización mantiene relaciones con el

exterior y está sujeta a cambios constantes que determinan procesos de adaptación por un lado e incertidumbre por el otro, la ambigüedad en las estructuras se resuelve cuando en las organizaciones se adoptan elementos que han recibido un consenso exterior debido a su éxito. El trabajo busca estudiar los elementos que las organizaciones adoptan del exterior por considerarlos exitosos.

En el entorno organizacional existen organizaciones con consenso, que funcionan como ejemplo para las organizaciones menos exitosas, donde la adopción de nuevas estructuras pasa por las etapas que mencionan Tolbert y Zucker, (1996) de habitualización, objetivación y sedimentación.

Una segunda parte del trabajo propone el estudio de los mitos racionales y sus contenidos, la manera como son transmitidos y validados por los grupos dentro de la organización. El estudio de la convergencia simbólica en la organización como elemento central para entender la validación, interiorización o sedimentación y la enseñanza de los mitos racionales a futuros miembros de la organización. Los procesos de comunicación y la construcción de los contenidos simbólicos que cada grupo particular dentro de la organización debe manejar para terminar el proceso de institucionalización en la organización.

### **II.3 El análisis cultural de la organización**

La institucionalización es un proceso que nos permite entender el orden social. El mundo se institucionaliza cuando la actividad humana se somete a la habitualización, es decir, cuando las actividades sociales están predeterminadas y existe una tipificación de las acciones por tipo y actor. La institucionalización supone por lo tanto, un proceso de interacción social. En las organizaciones, la institucionalización conlleva un proceso de

comunicación y construcción simbólica, que permite llegar a consensos y acuerdos sobre las actividades institucionalizadas, pero también nos permite observar las áreas de divergencia y falta de consenso organizacional. El análisis de los elementos culturales dentro de la organización y su relación en los procesos de institucionalización puede llevarse a cabo a través de la interpretación simbólica de los elementos que son importantes para los miembros de la organización.

### **II.3.1 La construcción social de la realidad.**

Berger y Luckman (1966), afirman que el hombre, es un ser social, que mantiene siempre una relación con su entorno aún en casos de aislamiento; el hombre, responde tanto a una condición biológica, que comparte con otros animales, como a una condición social o de relación con otros hombres. No puede explicarse la existencia del hombre si no es en términos sociales (Berger y Luckman, 1966: 51-55, 59-61).

A partir de lo anterior, los autores establecen, que en la existencia humana existe un orden social que va más allá del individuo, que lo precede, haciendo posible la existencia humana en un contexto de orden, dirección y estabilidad. Comienzan a preguntarse del porqué de la estabilidad, la dirección y el orden; y del mecanismo que permite su existencia. Establecen como una primera respuesta general, que el orden social es un producto humano, es decir, no existe ningún mecanismo biológico o ley natural que lo explique tanto en su génesis como en su existencia en cualquier momento en el tiempo.

La estabilidad social como producción humana encuentra formas de expresión cuando el ser humano socializa, es decir, se expresa siempre con respecto a los demás y hacia sí mismo; todo ser humano tiene que hacer externa su conducta como actividad social. Esta característica tiene su origen en la naturaleza misma del ser humano. Para

Berger y Luckman (1966), la búsqueda de estabilidad en el ámbito social se deriva de una necesidad antropológica. Para su pleno desarrollo biológico y social, el hombre necesita de un medio ambiente estable, es decir, un orden social que permita contrarrestar la inestabilidad biológica inherente a todo organismo humano.

Berger y Luckman (1966), proponen también, que más allá de la respuesta social a un problema biológico, es necesario entender las causas que permiten el mantenimiento y transmisión de un orden social. Esto los lleva directamente a plantear la institucionalización de las actividades humanas.

La institucionalización, tiene su origen en la habituación o repetición frecuente de cualquier acción. La habituación, constituye un patrón que se reproduce debido a las ventajas que proporciona: una economía de esfuerzo y una opción única para la acción que se repite. Las acciones habituales mantienen un significado para el individuo aunque se conviertan en rutinarias, ya que le permiten estructurar, especializar y dar dirección a su actividad social supliendo sus carencias biológicas. La habituación, reduce las tensiones psicológicas que se derivan de una toma de decisiones en acciones que no son necesarias, permitiendo que la energía se libere sin tensión cuando sea necesaria la innovación.

El proceso de institucionalización ocurre de acuerdo a Berger y Luckmann (1966), cuando existe una tipificación recíproca de acciones habituales por tipos y actores. Es decir, cualquier tipificación es una institución. Es importante subrayar que dentro de las instituciones se tipifica no sólo la acción individual, sino también el individuo que debe llevarla a cabo.

Se tipifica tanto al actor individual como a la acción individual, ambos deben tener ciertas características para llevar a cabo con éxito una acción cualquiera, así, la institución postula que una acción del tipo A, debe ser llevada a cabo por actores del tipo A.

La institucionalización conlleva también, un proceso de control social y uno de historicidad. Los autores proponen estudiar a las instituciones en tanto productos históricos con una condición particular en un contexto específico. Esto nos permite entender que una institución puede mantener ciertos patrones de conducta o tareas habituales como las más adecuadas para lograr algo en función de un proceso histórico. Al mismo tiempo, estas tareas habituales institucionalizadas en patrones, significan también un control social porque se reducen las opciones posibles para llevar a cabo una acción. Este carácter de control social es inherente en la institucionalización y se mantiene al margen de otros mecanismos de sanción o soporte.

Los autores afirman que cuando cualquier segmento de la actividad humana ha sido institucionalizado, se puede decir que este segmento de actividad humana está bajo control social. El mundo institucionalizado es un mundo objetivo, externo al individuo porque le antecede y también puede permanecer aún si éste no lo entiende o desconoce su objetivo.

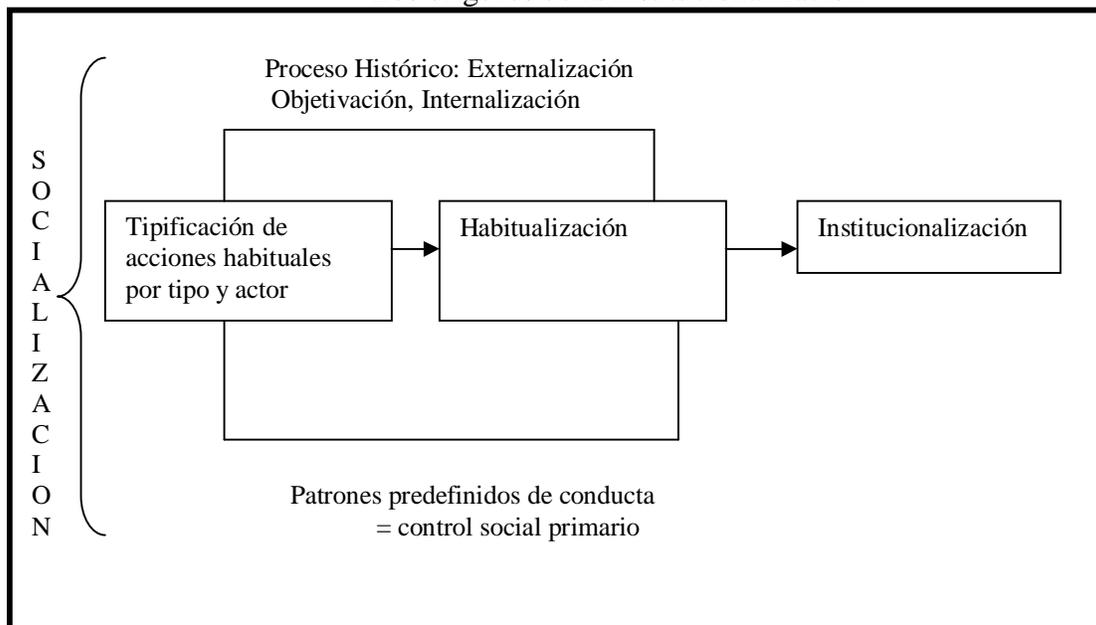
La historicidad es un elemento que permite entender como una institución es creada por el hombre, pero al mismo tiempo lo controla. Por otro lado, para estos autores, los individuos no pueden entender las instituciones a través de procesos de introspección, es necesario que las experimenten y aprendan de ellas como se aprende de la naturaleza.

El proceso a través del cual el hombre produce y es a su vez producto de un mundo social es dialéctico, de interacción social, nunca del hombre en aislamiento. Este proceso es resultado de la institucionalización de las actividades humanas a través de un proceso de objetivación, donde las acciones o productos de la actividad humana que han sido exteriorizados, se perciben como externos al individuo.

Dado que la sociedad es un producto humano y que tiene una realidad objetiva, se hace necesario estudiar al hombre como un producto social en constante interacción. La figura 7, muestra el proceso de institucionalización según Berger y Luckman; sobresale en el proceso la socialización como un elemento importante. El mundo se institucionaliza cuando la actividad humana se somete a la habitualización, es decir, cuando las actividades sociales están predeterminadas. A diferencia del esquema de Tolbert y Zucker, se subraya el aspecto social y de desarrollo histórico del proceso. Asimismo, se hace hincapié en el control primario que ejercen las instituciones sobre los individuos. Para Berger y Luckman (1966), es necesario atravesar por un proceso de objetivación e internalización para llegar a una institucionalización. En el primer caso, al igual que Tolbert y Zucker (1996), la objetivación es una etapa previa, haciendo énfasis, en el caso de Berger y Luckman, en la forma como los individuos perciben las acciones a seguir; en el caso de Tolbert y Zucker, en el consenso organizacional y en la búsqueda de alternativas que se consideran exitosas en el ambiente institucional.

La internalización, es para Berger y Luckman (1966), un proceso donde lo aprendido por los individuos se hace consciente en su interacción social, y permite que el control social pueda llevarse a cabo. Si se comparan ambos esquemas, se observa que Berger y Luckman (1966), se preocupan más por el aspecto histórico y de control social, mientras que Tolbert y Zucker por los cambios organizacionales, consenso y/o resistencias al cambio.

Figura 7  
Los orígenes de la Institucionalización



Fuente: Adaptado de Berger y Luckman, 1966: 51-55, 59-61

### II.3.2 El Estudio de lo Simbólico.

El trabajo de tesis retoma las ideas del antropólogo Clifford Geertz, quien hace un énfasis en la importancia de la interpretación cultural en el trabajo antropológico. Para este autor, la interpretación de la cultura está íntimamente relacionada con el estudio de lo simbólico. Los símbolos constituyen una compleja red de significados, donde aquéllos que comparten el contenido simbólico pueden entender los contenidos y actuar en función de ellos. Para un antropólogo, es imprescindible entender este sistema de significados si quiere ir más allá de la descripción cultural.

La interpretación, supone entender a la cultura bajo estudio en sus propios términos, para ello, Clifford Geertz propone un concepto semiótico de cultura que contrapone a otros significados: legado social que el individuo adquiere de su grupo,

forma de pensar, sentir y creer, abstracción de la conducta, mecanismo de regulación normativa de conducta, conducta aprendida y modo de vida entre otros (Geertz, 1973:20).

El autor propone, que al igual que Max Weber, su concepto de cultura es diferente, porque ubica al hombre como un animal envuelto en redes de significado que él mismo construye. La cultura es “esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (Geertz, 1973: 20)

Para Geertz, la etnografía es una “descripción densa” es decir una especie de lectura de la cultura bajo estudio, como aquella que pudiese llevar a cabo un crítico literario. El antropólogo se enfrenta a una multitud de datos que debe recopilar, en esta fase primaria el trabajo puede parecer aburrido y mecánico, sin embargo en una etapa posterior debe tener la capacidad de encontrar las estructuras conceptuales que están presentes en la cultura bajo estudio para posteriormente explicarlas, “hacer etnografía es como tratar de leer (en el sentido de “interpretar un texto”) un manuscrito extranjero, borroso, plagado de elipsis, de incoherencias, de sospechosas enmiendas y de comentarios tendenciosos y además escrito, no en las grafías convencionales de representación sonora, sino en ejemplos volátiles de conducta modelada” (Geertz, 1973:24)

Dado que para este autor la conducta humana es vista como acción simbólica y que el ser humano encuentra una multiplicidad de formas de expresión de esa conducta, establece que las preguntas para saber si la cultura sigue un patrón definido, o si responde a una estructura o patrón mental determinado, pierden sentido, ya que lo importante no es la comparación de las acciones en sí, sino la interpretación de esas acciones que es lo que nos dará luz sobre la población que se estudia.

Entender a una cultura para Geertz (1973), a través de un método específico, etnográfico, de descripción densa, no es solamente encontrar la estructura que subyace a determinada conducta, analizando la interrelación entre los miembros de ésta, como podría hacerse en un trabajo estructural-funcionalista, sino encontrar el significado en términos propios a lo que el antropólogo enfrenta en el campo, pero respetando siempre a la cultura bajo estudio. Es la interpretación para una comprensión lo que se busca y no una comparación con la cultura de origen a manera etnocéntrica.

Geertz (1973), establece también, que la cultura es pública, en tanto que el contenido simbólico también es público y hace referencia a un grupo humano que comparte significados; cuando nos encontramos con un grupo de personas y no compartimos sus convenciones simbólicas es imposible entender su conducta; “entendida como sistemas en interacción de signos interpretables, (que, ignorando las acepciones provinciales, yo llamaría símbolos), la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales, la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa” (Geertz, 1973:27).

Para este autor, la descripción de lo que sucede en una cultura está estrechamente ligado a la forma como ese grupo construye un conjunto de significados que son compartidos y transmitidos a lo largo del tiempo. La descripción cultural, sólo es útil en tanto que nos permite posteriormente, entender las estructuras subyacentes y su funcionamiento en términos simbólicos. A medida que somos capaces de llevar a cabo una descripción densa, el problema de la verificación se diluye: la validez de nuestras observaciones está dada por la veracidad de los hechos (aunque sea desde un punto de vista exterior, es decir el nuestro y con ello exista siempre un sesgo en el manejo de la

información) y por nuestra capacidad de dilucidar, a partir de ellos, las explicaciones sobre la conducta que nos aparece de principio como extraña o poco común.

### **II.3.3 La convergencia simbólica en la organización**

La teoría de la convergencia simbólica, fue desarrollada por Ernest Bormann, basado en los trabajos de Robert Bales (1970) sobre la comunicación humana. Esta teoría es útil, ya que nos permite entender la manera como los individuos, relacionados en grupos pequeños, pueden llegar a compartir contenidos simbólicos similares. 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 1983:101; Pepper, 1995:19).

Para manejar la incertidumbre o aquello que es confuso, se desarrolla un proceso de comunicación que Bormann llama “fantasías”, que dentro de la organización, son historias, fábulas, analogías, metáforas, y bromas, que dan sentido a todo aquello que aparentemente no lo tiene. (<http://twist.lib.uiowa.edu/36154/Bormannout.htm>)

Este autor, utiliza la teoría de la convergencia simbólica para enfatizar que existen procesos de comunicación a través de los cuales se construye una realidad social común. El término “fantasía”, se refiere al proceso a través del cual un grupo comparte contenidos comunes. Una “fantasía” no se refiere a un contenido ficticio o erótico ni tampoco a un sueño o ideal. Una fantasía es una historia donde se pueden mezclar elementos reales e imaginarios en una historia que un grupo comparte con fines prácticos.

La teoría de la convergencia simbólica tiene tres partes, la primera tiene que ver con el estudio de las formas y prácticas de comunicación que se organizan y estructuran

en patrones que demuestran la evolución de una conciencia compartida (Bormann, 1983:101) Es posible vincular esta teoría con la de la construcción de la realidad, (Berger y Luckman, 1966), y la de la institucionalización (Tolbert yZucker, 1996), al estudiar las formas y prácticas de comunicación que una organización adopta y que sugieren el desarrollo de un proceso de habitualización en respuesta a un problema organizacional específico.

El proceso de habitualización indica que este tipo de conducta ha permitido enfrentar con éxito la incertidumbre organizacional. Tanto la teoría de la convergencia simbólica como el nuevo institucionalismo sugieren la incorporación de este tipo de conductas en patrones que se institucionalizan y que permiten a las organizaciones sobrevivir en un ambiente inestable (Meyer y Rowan, 1977; Tolbert y Zucker, 1996; Powell y Dimaggio 1999).

La segunda parte de la teoría de acuerdo a Ernest Bormann (1983), se refiere al estudio de los sistemas de comunicación y a la descripción de las tendencias dinámicas dentro de estos sistemas que permiten explicar el porqué se dan esas prácticas dentro del grupo estudiado (Bormann, 1983:101). La respuesta a esta pregunta tiene relación con el éxito que los contenidos compartidos tienen para el grupo que los desarrolla ya que se crean significados comunes, a partir de los cuales, se le da sentido a las experiencias del grupo.

Por otro lado, siguiendo la teoría del nuevo institucionalismo, toda organización experimenta este tipo de procesos de comunicación, que no son otra cosa que una dinámica en la que el grupo se involucra con objeto de mantenerse en una condición exitosa. El éxito, no es referido a los aspectos económicos necesariamente, sino a todos

aquéllos que el medio ambiente impone como presiones coercitiva, normativa y mimética (Powell y Dimaggio, 1999: 33-75 y 104-125).

La tercera parte de la teoría de la convergencia simbólica tiene que ver con el estudio de los factores que explican el porqué las personas comparten fantasías en determinadas situaciones. En este punto, existen también elementos de vinculación con la teoría del nuevo institucionalismo.

En el nuevo institucionalismo, se propone que existen procesos que llevan a las organizaciones a ser cada vez más parecidas; este mimetismo se hace necesario a medida que las organizaciones comienzan a institucionalizarse, es decir, a medida que este proceso avanza, las organizaciones comienzan a buscar elementos de consenso simbólico entre sus miembros. La cohesión tiende a ser más fuerte en las organizaciones exitosas, es decir, aquéllas que han atravesado por un proceso de institucionalización y donde en su interior se dan procesos que Rowan y Meyer (1977), llaman “mitos racionales”.

Dentro de una organización se desarrollan ciertos elementos de comunicación que refuerzan la creencia dentro del grupo de que lo que se dice y acepta es lo mejor para la organización misma, el mito racional, se refiere a todo aquello que se acepta sin ser probado de manera suficiente y que se utiliza con un alto grado de consenso entre los miembros de una organización.

La teoría de la convergencia simbólica retoma las ideas de otros autores como Linda Putnam (1983, 1996) y Clifford Geertz (1973), cuando establece que es simbólica porque tiene que ver con la tendencia humana de interpretar signos y objetos a través de significados. Cada acción está conectada con un significado específico que el grupo conoce, maneja y reproduce. Para conocer a fondo una cultura determinada es necesario involucrarse con los miembros de ella y llevar a cabo un trabajo etnográfico a través del

cual podremos entender las estructuras subyacentes a cierta conducta, se busca una comprensión del proceso cultural como en el *verstehen* weberiano.

Para Bormann y Geertz, la cultura como proceso engloba elementos de comunicación (símbolos) que es necesario desentrañar para entender; otros elementos comunes a estos dos autores son la definición de cultura como proceso, el trabajo etnográfico y la importancia de la construcción simbólica en el ser humano.

Para Bormann (1983: 103-107), las fantasías, consisten en la dramatización de un evento, donde existen personajes de diversos tipos: buenos, malos, centrales, protagónicos, secundarios y una trama o guión que es del conocimiento del grupo en cuestión. Esta fantasía, se recrea entre los miembros de ese grupo y tiene como propósito generar emociones entre ellos: aceptación o empatía, simpatía y rechazo. Existe una identificación con el personaje central o protagonista que indica que la comunicación es intensa.

De acuerdo con esta teoría los miembros de una organización comparten de manera habitual fantasías, al hacerlo, encuentran que experimentan las mismas emociones. Bormann (1983), establece que es en este punto donde ellos desarrollan las mismas actitudes y respuestas emocionales que la trama de la fantasía contiene, “cuando los miembros de una organización comparten una fantasía, han experimentado las mismas emociones; han desarrollado las mismas actitudes y respuestas emocionales al personaje del drama; han interpretado algunos aspectos de su experiencia en la misma forma. Han alcanzado así la convergencia simbólica en sus experiencias comunes” (Bormann, 1983:104)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> “When members of the organization share a fantasy, they have jointly experienced the same emotions; they have developed the same attitudes and emotional responses to the personae of the drama; and they

Bormann concluye que esta teoría es capaz de proporcionar una explicación acerca del cómo los miembros de una organización dan sentido a su realidad social y material. Este proceso se inicia cuando los miembros de un grupo quieren entender acontecimientos en términos de propósitos. Es posible dar sentido a la propia experiencia si puede explicarse en términos de lo que otra persona o personas experimentan al tomar decisiones, llevar a cabo acciones y propiciar eventos, *“when they interpret the behavior of others in the group and the external pressures on the group in terms of human actors, they can assign motives and responsibility, they can praise and blame, they can arouse and propitiate guilt”* (Bormann, 1983:104), lo que la mayoría de las organizaciones e individuos experimentan es caótico; como una respuesta a la incertidumbre, los miembros de la organización se agrupan no sólo para lograr el cumplimiento de sus metas, sino también para establecer lazos de unión, desarrollar la identidad del grupo y mantener un alto grado de cohesión.

A través del proceso de comunicación, la fantasía se comparte tanto a nivel micro dentro de pequeñas unidades dentro de la organización como a nivel macro o interorganizacionalmente. El resultado final es la capacidad de estructurar las experiencias pasadas en historias coherentes con un significado común a los miembros de la organización. La historia en sí, tiene como función explicar un fenómeno en términos de aquéllos elementos que el grupo maneja y entiende, de todo aquello que es simbólico y que contiene significados comunes. Esta historia permite a los miembros de la organización lidiar con la incertidumbre que puede ocasionar un evento a futuro o con aquéllos escenarios que pueden no ser halagadores o francamente negativos.

---

*have interpreted some aspect of their experience in the same way. They have thus achieved symbolic convergence about their common experiences”* (Bormann, 1983:104)

En cuanto al contenido de las fantasías compartidas, Bormann (1983), establece que un grupo mantiene un alto grado de cohesión e identidad a partir de elementos que se comparten y que existen en realidad fuera de ese grupo, es decir, estos elementos pueden ser observados y registrados por individuos fuera de ese grupo, sin embargo, esto no indica que necesariamente coincidan con la construcción simbólica que de esos mismos elementos pueda hacer otro grupo, inclusive dentro de la misma organización.

Existe una necesidad de alcanzar consensos dentro del grupo y de llegar a razonamientos que son validados por el grupo como reales sin que necesariamente lo sean (Borman, 19883:105; [www.wng.as.fvsu.edu/](http://www.wng.as.fvsu.edu/); [www.colorado.edu/communication/meta-discourses](http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses))

Dentro de cada organización existen grupos formales e informales que desarrollan una conciencia común acerca de aquello que comparten y aquello que los hace distintos de otros grupos inclusive dentro de la misma organización, las fantasías son elementos necesarios porque recuerdan los lazos de unión que existen entre ellos. Para que cada miembro de una organización alcance este estado es necesario según Bormann que ese individuo haya desarrollado una identidad colectiva. Esto se logra a través de personificar al grupo ya sea relacionándolo con un individuo, animal o fuerza elemental o tratándolo como si se tratara de un ser humano y no un grupo de personas; otra manera de alcanzar esa identidad es a través de la identificación del grupo con un nombre particular o apodo que le viene dado por algún elemento sobresaliente de la fantasía común, es decir que al recordar ese nombre se hace alusión a una condición particular que sólo ese grupo comparte.

---

Para Bormann las fantasías aparecen como temas y tipos. Un tema consiste en la dramatización de eventos que ocurren en cualquier momento en una organización. El contenido es relevante para el grupo e involucra a sus miembros presentes o pasados, en algunos casos puede también dramatizar eventos futuros deseados por la organización. Cuando Bormann habla de “fantasías” establece que el contenido como tema no es irreal o imaginario ya que está conectado con hechos o eventos que existen y que son significativos para el grupo en cuestión. Este autor compara el contenido de los temas con el de los mitos entendiendo como mito no aquello que es ficticio o irreal sino aquello que es narrado como una historia y que nos revela un contenido, no existe una preocupación sobre el status de verdad sobre la historia sino sobre lo que transmite en el contenido.(Bormann, 1983:107-108).

Por otra parte, también aclara que muchas veces basta con enunciar algunas partes del contenido para que exista una convergencia simbólica entre los miembros de la organización. Cuando alguno de ellos hace alusión a un evento de manera verbal o no verbal utilizando alguna palabra clave como puede ser un nombre propio o sustantivo el contenido es críptico para todo aquél que no comparte esos elementos. La convergencia simbólica se realiza sólo entre los miembros que comparten ese código y puede darse como una broma que enlaza a los miembros del grupo.

Una “fantasía tipo” es aquélla que mantiene un común denominador en cuanto a contenido de la historia aunque pueden existir variantes en los personajes y los hechos que se presentan; una fantasía tipo repite por decirlo así la estructura de la historia con variantes menores. Este tipo de historia se refina en un grupo después de que éste comparte una “fantasía como tema”, esto es posible ya que cualquier evento nuevo se interpreta por los participantes como arquetipo. Con esto Bormann quiere decir que el

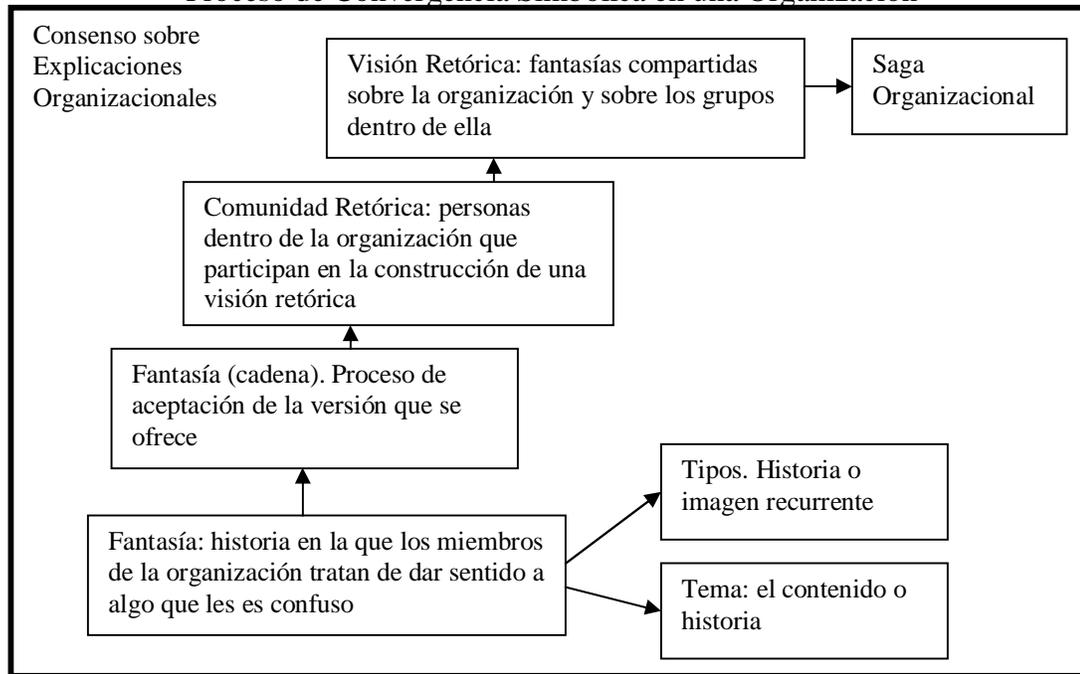
evento y el personaje que lo protagoniza se incluyen en la historia general o fantasía compartida por el grupo, primero como tema y después en el esquema de “fantasía tipo”. Bormann establece que las ventajas de utilizar los arquetipos en fantasías son por un lado el organizar la experiencia cotidiana en términos retóricos y por otro lado el incluir un acontecimiento particular en la organización a un esquema general donde cobra sentido para el grupo que comparte una fantasía sin perder su condición de particular cuando así se requiera.

Para el estudio de las fantasías ya sea como tema o tipo dentro de una organización, Bormann establece que es de utilidad analizar a la organización como un sistema de comunicación con unidades y subunidades. El flujo de comunicación puede ser de varios tipos con mensajes, discursos y dramatizaciones y presentarse ya sea de manera formal o informal. Cuando se estudia una organización, Bormann sugiere hacerlo a través de grupos pequeños estudiando las entradas y salidas de comunicación a manera de flujo en un sistema observando de manera detallada –etnográfica, descriptiva- aquel conjunto de elementos compartidos por un grupo en una organización. A través de este método es posible entender cuáles son las fantasías que se comparten y saber si existen o no temas y fantasías tipo.

Un siguiente nivel de análisis descubre las fantasías dentro de subsistemas de comunicación. Cuando se comparte una fantasía y a través de ella se integran varios elementos y grupos de una organización Bormann habla de que esa organización y sus grupos comparten una “visión retórica”, es decir elementos comunes en las fantasías compartidas por los diferentes grupos del sistema. A través de la visión retórica un participante puede tener una visión más amplia de la organización y de la relación de ésta con el medio ambiente. La visión retórica de una organización se percibe fácilmente en el

slogan o etiqueta que marca a una organización (Figura 8). Los miembros que comparten una conciencia común y que pueden entender los elementos codificados al interior de la organización constituyen una comunidad retórica.

Figura 8  
Proceso de Convergencia Simbólica en una Organización



Fuente: Adaptado de Pepper, 1995:22 y Bormann, 1983:115

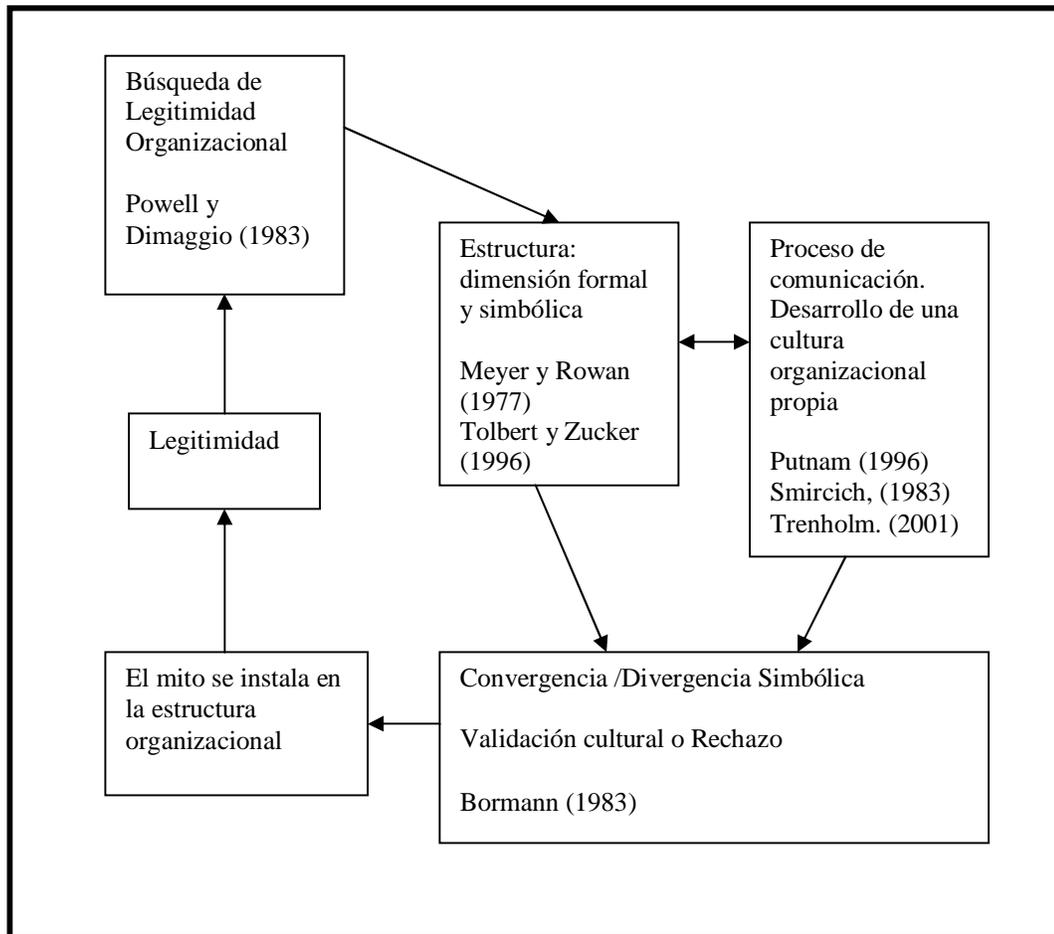
Las organizaciones que perciben presiones de su ambiente institucional recurren a estrategias que evocan una validación cultural respecto a las necesidades que el entorno les marca y no necesariamente a elementos de racionalidad económica (Meyer y Rowan, 1977; Selznick, 1996; Di Maggio y Powell, 1999). Esta estrategia organizacional supone la existencia de cambios hacia el interior de la organización, reajustando elementos de lo que llamamos “cultura organizacional” con el objeto de aparecer como legítima respecto al ambiente institucionalizado.

El proceso de cambio se acompaña de un proceso donde se desarrollan consensos dentro de la organización. La teoría de la Convergencia Simbólica desarrollada por Ernest Bormann (1985) sugiere que el análisis de micro interacción dentro de la organización puede ser útil para comprender cómo se lleva a cabo el proceso de cambio organizacional.

Cuando las organizaciones comienzan un proceso de isomorfismo respecto a su entorno comienzan a funcionar procesos de comunicación que permiten elaborar explicaciones adecuadas para los miembros de la organización. En la Figura 9, se expresa la relación que tiene la Teoría Neoinstitucional preocupada por los aspectos simbólicos dentro de la estructura formal de la organización y la relación que se establece con la propuesta de Bormann (1985) respecto al proceso de construcción de convergencia simbólica y validación o rechazo de los elementos que se introducen como cambio en la organización.

La investigación en la Caja Popular San Rafael se apoya en ambas teorías para explicar el proceso de institucionalización de lo que Meyer y Rowan (1977) denominan “mitos racionales” o prescripciones racionalizadas como correctas por los miembros de la organización.

Figura 9  
Teoría Neoinstitucional y Convergencia Simbólica



### **Capítulo III**

#### **El Diseño Metodológico**

El análisis de la cultura organizacional desde la dimensión subjetiva, conduce a una aproximación ideográfica en la metodología. Como se indicó en el capítulo II, la naturaleza ontológica del problema de investigación, es multidimensional y compleja. En el diseño metodológico, se definen las técnicas de investigación, los conceptos y los indicadores, el trabajo de campo y las unidades de observación.

El trabajo doctoral se ubica en el paradigma subjetivo, o de acercamiento a la realidad social. Se acepta antológicamente que existe un proceso de construcción social de la realidad, donde la comprensión de los procesos sociales cobra mayor importancia que la búsqueda de leyes o regularidades. Los procesos sociales pueden ser analizados a partir del conocimiento de primera mano y la observación en la organización.

En análisis de la cultura organizacional, incluye el entorno institucional de la organización, considera que existe relación entre las instituciones y la organización y que la cultura corporativa está imbuida de elementos de la cultura local, regional y nacional.

La estrategia del enfoque metodológico, es cualitativa, ya que, como se ha señalado, la naturaleza del problema -la construcción de lo simbólico- que se aborda en la investigación, así lo requiere. Para lograr lo anterior, se llevará a cabo un estudio de campo que permita estudiar in situ los procesos de validación y adopción de los mitos racionales y la convergencia/divergencia simbólica.

Esta estrategia tiene como características manejar el estudio de manera holística, utilizando el concepto de “totalidad” como lo propone Páramo, (1999); es decir, contextualizando los procesos de comunicación y convergencia simbólica, así como el de isomorfismo organizacional; analizando las variables internas y externas de manera

dinámica y no estática (énfasis en los aspectos históricos que determinan el problema de investigación), para evitar el reduccionismo y el empirismo vulgar.

### **III.1 El planteamiento del problema**

El planteamiento del problema, desde la perspectiva cualitativa, implica un análisis sobre las distintas posturas en la teoría sobre las organizaciones. A partir de las características del problema de investigación, se plantea estudiar a la comunicación organizacional, como un proceso, y a la cultura, como un conjunto de elementos materiales y simbólicos.

Desde el paradigma de la interacción simbólica, podemos comprender la conducta de los individuos dentro de la organización y explicar el proceso de convergencia simbólica que ocurre en la organización.

El trabajo se lleva a cabo en una organización de ahorro y crédito popular, que mantiene vigente un conjunto de elementos culturales propios del movimiento cooperativo mexicano y que se encuentra en un proceso de cambio organizacional.

#### **III.1.1 El marco de análisis desde la perspectiva Cualitativa**

La elección de un paradigma teórico y posteriormente, metodológico, que nos permita un acercamiento al objeto de estudio, depende de la naturaleza del problema, es decir que es el problema mismo el que nos lleva a un planteamiento determinado de preguntas, hipótesis o proposiciones que determinan el tipo de paradigma del cual vamos a hacer uso en la investigación para dar respuesta a las preguntas de investigación.

Han sido varios los autores (Burrell y Morgan, 1979; Burrell, 1996; Clegg y Hardy, 1996; Reed, 1996; Hatch, 1997), que se han interesado en presentar la discusión

académica sobre los paradigmas para ubicar el marco de referencia teórica dentro de los estudios organizacionales. Desde su origen hasta los años sesenta aproximadamente el campo de los estudios sobre organizaciones era relativamente simple (Burrell, 1996), su objeto de estudio eran la burocracia en una sociedad moderna y el estudio de los elementos económicos. El uso del método positivista-cuantitativo era muy importante.

La postguerra y el corporativismo marcaron áreas de investigación dentro de la disciplina, al mismo tiempo, surgieron cambios históricos que marcarían nuevos temas de estudio en la disciplina. Se llevó a cabo una revisión del trabajo teórico de autores clásicos como Weber, Simmel, y Mead, (Burrell y Morgan, 1979; Burrell, 1996; Perry, 1993); se consideró seriamente incluir aspectos antes no utilizados, por ejemplo en el caso de Weber, a sus trabajos sobre la burocracia, se agregó también una revisión del concepto “*verstehen*” y sus implicaciones para la metodología en el análisis organizacional.

Otros autores como Simon, (1982) revisarían la racionalidad y el comportamiento de los individuos en la organización abriendo una brecha a los estudios sobre mercados en no equilibrio (o equilibrio con desempleo) y su efecto en las organizaciones presentando alternativas a los trabajos sobre regulación y estabilidad de Pareto y Merton respectivamente.

Los años siguientes marcan un cambio drástico, surgieron las etapas moderna, simbólico interpretativa y posmoderna dentro de los estudios organizacionales (Hatch, 1997); aparecieron nuevas orientaciones y los trabajos abordaron nuevos paradigmas o áreas que recibieron consenso dentro de la comunidad científica (Burrell 1996; Hatch 1997), (Cuadro 1).

El cambio en los paradigmas se debe no sólo a una revisión teórica dentro del campo de los estudios organizacionales, sino también al cambio del contexto histórico-

social en el que las organizaciones se suscriben, al cuestionamiento sobre la estabilidad y equilibrio en los mercados. Aspectos como la cultura por ejemplo, comienzan a surgir también como consecuencia de la competencia internacional y la apertura económica de los mercados, la desregulación implicó mayor presión para elevar los índices de productividad tanto interna como externa; en este contexto, el conocimiento de aspectos como la cultura organizacional comienzan a considerarse relevantes (Dávila, 1999).

**Cuadro 1**  
**Diferentes Perspectivas en la Teoría sobre Organizaciones**

Perspectiva	Objeto de Estudio	Metodología	Resultados
Clásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los efectos de la industria en la sociedad</li> <li>• Estudios sobre eficiencia y efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación y análisis histórico.</li> <li>• Reflexión personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologías</li> <li>• Guías para la práctica administrativa</li> </ul>
Moderna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Organización en sí misma</li> <li>• Aspectos como el desempeño, el control y la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización es estudiada como un objeto del cual se pueden obtener datos</li> <li>• Medidas descriptivas</li> <li>• Correlación entre medidas estandarizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios comparativos</li> <li>• Análisis estadístico multivariado</li> </ul>
Simbólico Interpretativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización pero desde una posición epistemológica subjetivista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participante</li> <li>• Etnografía</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripciones Narrativas</li> <li>• Análisis de Casos</li> </ul>
Posmoderna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deconstrucción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión y reflexividad sobre la teoría organizacional</li> </ul>

Fuente: adaptado de Hatch, 1997:49

El trabajo doctoral tiene por objeto de estudio la comunicación y la cultura, abordando un caso de convergencia simbólica en una organización de ahorro y crédito popular. Dadas las características del objeto de estudio se pensó en un paradigma que planteara la comunicación como un proceso, y la cultura como un conjunto de elementos materiales y simbólicos, no sólo como algo instrumental, con fines concretos dentro de la organización.

La dimensión de lo simbólico es importante para entender la convergencia o divergencia dentro de un grupo en la organización; asimismo la validación y adopción de los mitos racionales tiene relación con el proceso de comunicación que se ha mencionado.

Este trabajo se basa en el paradigma de la interacción simbólica, donde se afirma que la realidad es socialmente construida a través de elementos culturales, uno de los cuales se refiere a la conducta de los individuos (Putnam y Pacanowsky, 1983). La conducta tiene un significado al estar en un contexto social.

Se utiliza también la fenomenología como un método que busca conocer cómo perciben los individuos o actores el mundo social a través de su experiencia (Collins, 1996).

De acuerdo con la definición de Geertz, la cultura como red, implica que influye sobre los individuos que la comparten; aplicado en los estudios organizacionales, la metáfora de “red”, nos conduce a ubicar a las organizaciones en relación con otras organizaciones y su entorno, de esta forma, la organización es analizada no sólo en su dinámica interna, sino también en cuanto que interactúa con el medio cultural o interorganizacional. Por otro lado, los miembros de la organización como individuos, no permanecen aislados, llevan hacia ella elementos ajenos a ésta, propios de su vida pasada o cotidiana, ya que no pueden despojarse de su cultura y los elementos que le son particulares.

Además de los elementos de la cultura nacional, las organizaciones tienen hacia el cambio, (Powell y DiMaggio, 1999), es decir, las organizaciones perciben la incertidumbre y ambigüedad del entorno y realizan ajustes para permanecer en el mercado, adoptando lo que Meyer y Rowan (1977) llaman mitos racionales. En el trabajo doctoral se considera que los mitos racionales, son elementos que las organizaciones incorporan del entorno organizacional porque los consideran exitosos; que funcionan como elementos que las legitiman y mantienen en el mercado (Meyer y Rowan, 1977). Los mitos racionales se refieren a elementos tangibles dentro de las organizaciones, como servicios, productos, técnicas o programas. La validación y posterior adopción de éstos requiere un proceso intermedio de convergencia/divergencia simbólica, y esto nos lleva de vuelta a un análisis dentro del paradigma de la interacción simbólica, ya que por un lado el contenido del proceso a analizar no sólo es material sino simbólico, es decir, socialmente construido.

Para el estudio del proceso de convergencia simbólica, se utiliza en este trabajo, la teoría de la comunicación y convergencia simbólica de Ernest Bormann (1987). Esta teoría, muestra el proceso a través del cual se crea una realidad social común dentro de un grupo a través de un proceso de comunicación donde se pueden detectar episodios con elementos de fantasía de grupo que se comparten entre los participantes. La teoría de Bormann explica que existen elementos en las prácticas y formas de comunicación que demuestran una conciencia compartida y que los sistemas de comunicación pueden ser descritos. El individuo para Bormann, está presente en el análisis, pero siempre en relación a un grupo, porque es en él donde se expresa y comparte las fantasías comunes. Dentro de una organización, es importante entender que el individuo no permanece aislado y que es el grupo el que lo potencializa. Bormann (1985) establece que la teoría de la convergencia simbólica explica porqué las personas comparten las fantasías y construyen un “sentido

común” dentro del grupo. Para este autor los elementos de la cultura y la cultura organizacional son importantes, considera que los individuos tienen un bagaje personal y que adquieren experiencia como parte de un grupo cultural y no sólo dentro de la organización.

El cuadro 2 resume las teorías y los autores que se utilizan para el análisis de la cultura y la comunicación desde el paradigma interpretativo.

**Cuadro 2**  
**Teorías para el Análisis de la Cultura y Comunicación Organizacional.**

Teorías	Autores
Construcción Social de la Realidad	Peter Berger y Thomas Luckman (1966)
Construcción Simbólica	Clifford Geertz (1973) Linda Smircich (1983)
Comunicación Organizacional	Krone, Jablin, Linda Putnam Phillips y Chapmann (1996) Gerald Pepper (1995) Trenholm (2001)
Convergencia Simbólica en la Organización	Ernest Bormann (1983) Linda Putnam y Michael Pakanowsky (1983)
Nuevo institucionalismo	Phillip Selznick (1966) Meyer y Rowan (1977) Walter Powell y Paul Dimaggio (1999) Pamela Tolbert y Lynne Zucker (1996) Richard Scott (1999)

### **III.1.2 Hecho Social**

El trabajo doctoral aborda el estudio de la cultura organizacional y el proceso de comunicación en una organización de ahorro y crédito popular en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Se estudia la cultura organizacional y el proceso de comunicación a través del cual los socios de la Caja Popular San Rafael se identifican entre sí, y con el entorno cajista, a nivel nacional e internacional.

El nuevo marco legal que suscribe a las organizaciones de Ahorro y Crédito Popular modifica aspectos de la estructura formal de las Organizaciones y Federaciones. Al interior de las organizaciones comienza a observarse un proceso de cambio gradual. El trabajo busca explicar, a partir de lo anterior, y desde el punto de vista del actor, el proceso de cambio en la estructura formal de la organización. Se busca describir el proceso de implantación de mitos racionales en relación a las necesidades de legitimación con el entorno institucional y analizar el proceso previo de convergencia o divergencia simbólica que valida posteriormente el cambio organizacional.

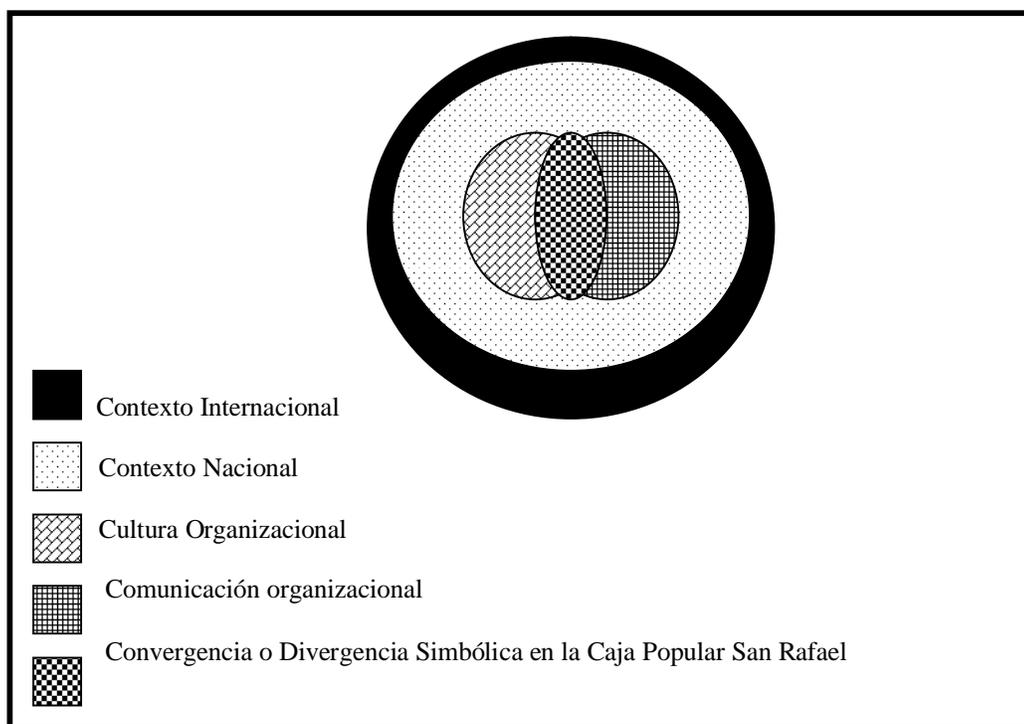
### **III.2 Diseño Metodológico**

El diseño metodológico desde la perspectiva cualitativa, utiliza el concepto de “totalidad” como lo plantea Páramo (1999). La autora, establece que cualquier fenómeno social es extremadamente complejo, debido a los numerosos elementos y procesos que se interrelacionan y al contexto social, nacional e internacional en el que se inscribe. De esta forma, la estrategia metodológica es considerada la mejor forma de acercamiento a un fenómeno complejo y multidimensional (Páramo, 1999:191). A partir de ahí, debe ubicarse el ángulo de investigación y las diferentes dimensiones que se relacionan con el problema de investigación. Se desglosan, para cada una de ellas, las preguntas de investigación, los conceptos y las proposiciones que guían el trabajo. Páramo (1999), establece que la investigación, debe contener un desglose de la muestra por dimensión de análisis, y una explicación acerca de los métodos y técnicas que guían el trabajo de campo.

### III.2.1 Estrategia Metodológica

El estudio de la Cultura y la Comunicación en una organización es un fenómeno que está relacionado con múltiples variables, tanto internas, de la propia organización, como externas, o del contexto en el cual la organización está inserta. Esta complejidad nos lleva a utilizar una estrategia que analice el fenómeno social como una totalidad. El concepto de “totalidad” que se utiliza en este trabajo es el que utiliza Páramo, (1999); la autora establece que el concepto permite no solamente entender un fenómeno multidimensional, sino también comprender las relaciones que se establecen entre las distintas dimensiones (Páramo, 1999:192).

Figura 1  
Relación entre la Cultura y la Comunicación Organizacional y el Proceso de Convergencia o Divergencia Simbólica a partir del Hecho Social



De esta manera, el concepto de totalidad, como heurístico metodológico, se constituye en una perspectiva epistemológica desde la cual es posible estudiar las diferentes dimensiones de la realidad y su interrelación. La figura 1, ilustra el concepto de totalidad. En la figura puede apreciarse el contexto general en el que está inmersa la Caja Popular San Rafael: el contexto internacional, el contexto nacional, la cultura organizacional y la comunicación intra e inter organizacional.

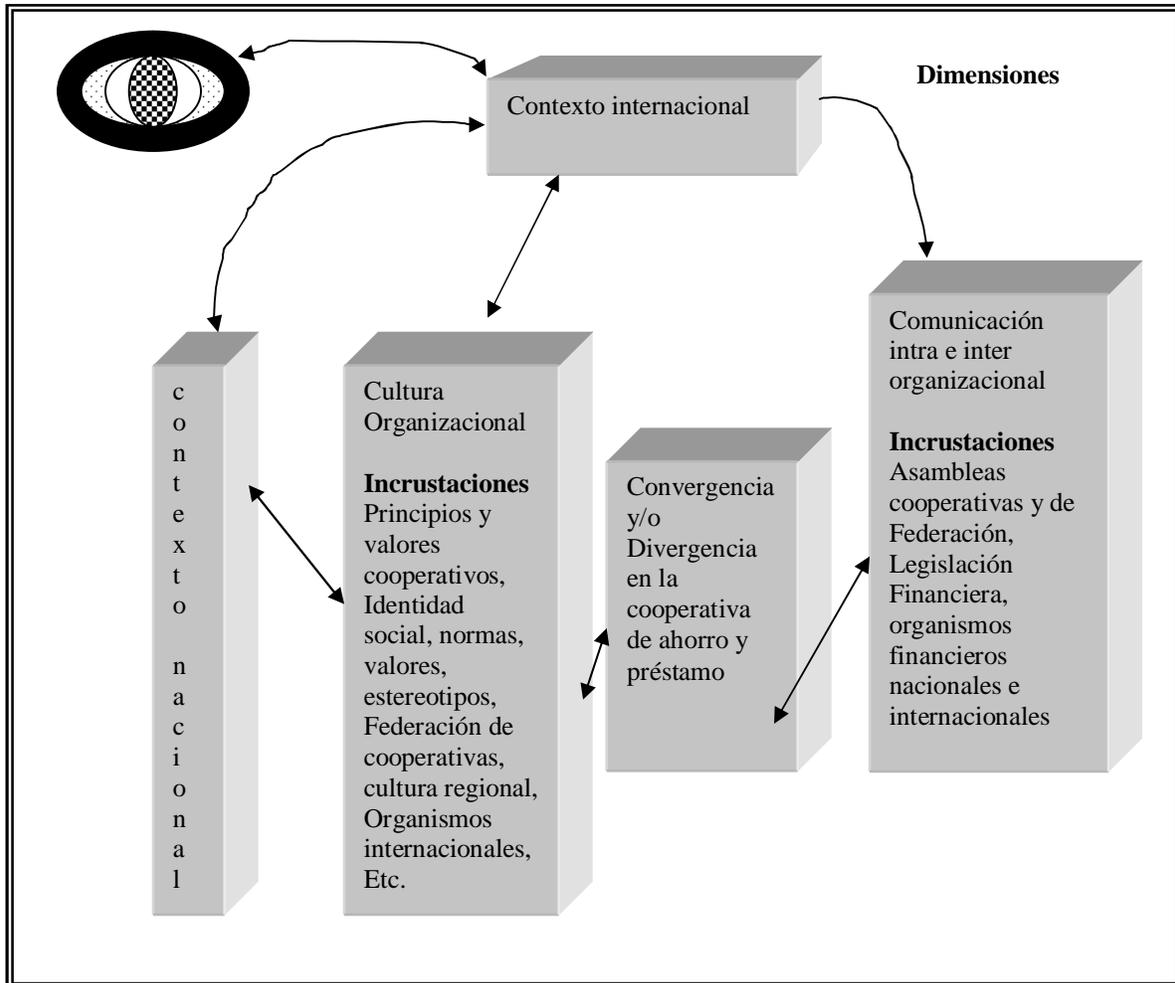
Al mostrar gráficamente el ángulo de investigación se enfatiza a través del concepto de totalidad, la relación que guardan los elementos externos a la organización, con los elementos propios de ella. La figura 1 muestra el objeto específico de la investigación dentro de un contexto social en constante cambio y construcción.

### **III.2.2 Ángulo de Investigación y Dimensiones de Análisis**

A partir del concepto de totalidad, es posible estudiar la Cultura y la Comunicación Organizacional en la Caja Popular San Rafael desglosando las dimensiones de análisis que delimitan el problema de investigación. El análisis de la cultura y comunicación organizacional es muy complejo ya que incluye elementos propios de la organización como de su entorno y contexto socio-cultural; en la figura 2, puede observarse la relación entre la cultura organizacional de la Caja Popular San Rafael y la Comunicación hacia el interior de la caja y con otras organizaciones del sector.

Las dimensiones de análisis son: la Cultura Organizacional, la Convergencia o Divergencia Simbólica en la Caja Popular San Rafael y la Comunicación Organizacional. A partir de las dimensiones de análisis es posible ubicar el ángulo de investigación (Páramo, 1999:193), como se muestra en la figura 3.

Figura 2  
Dimensiones e Incrustaciones a partir de la “Totalidad”, entre la Cultura Organizacional, la Comunicación Organizacional y el Proceso de Convergencia o Divergencia Simbólica

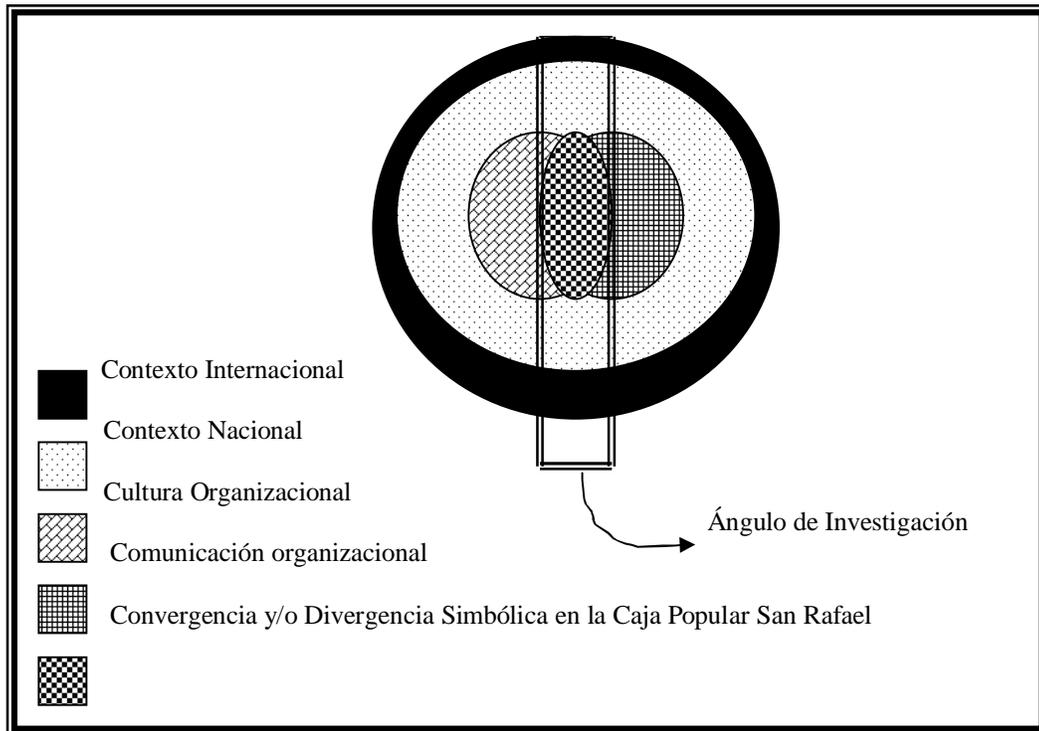


De acuerdo con Páramo, (1999), para delimitar el ángulo de investigación es necesario considerar los siguientes elementos:

- Las características del fenómeno social que se estudia de acuerdo a lo que se propone como pregunta central de investigación
- Las dimensiones propias del problema de investigación
- Los principales procesos y elementos que tiene cada dimensión
- Las articulaciones intra e interdimensionales

- Las articulaciones entre la naturaleza del problema y el contexto social general

Figura 3  
Ubicación del Ángulo de Investigación



El ángulo de investigación ayuda a delimitar las diferentes dimensiones que están directamente relacionadas con el problema; es un instrumento metodológico que muestra al investigador qué tan lejos debe ir el análisis del problema de investigación en relación al contexto en el cual se ubica; por último, es también extremadamente útil cuando la información de campo es analizada (Páramo, 1999:195).

### **III.2.3 Conceptos y Preguntas de Investigación**

Debido a que los trabajos sobre cultura organizacional tienen distintas definiciones sobre lo que es la cultura, y su relación con la organización y la comunicación, como se analizó en el primer capítulo, es necesario que dentro de la investigación, se definan claramente los conceptos que han de guiar el trabajo. Las preguntas de investigación y los conceptos, se ubican siguiendo las dimensiones de análisis: cultura organizacional, convergencia y/o divergencia organizacional y comunicación.

#### **III.2.3.1 Preguntas de Investigación**

Al definir el ángulo de investigación y las dimensiones de análisis, el concepto de “totalidad” nos permite estudiar el problema de la comunicación y cultura organizacional desde la perspectiva de los miembros de la organización pero considerando también, los elementos de la estructura organizacional y los del entorno institucionalizado.

Después de la revisión teórica sobre la cultura y la comunicación organizacional en relación al entorno institucionalizado y la adopción de mitos racionales en la organización, se plantea la pregunta central de investigación, a partir de la cual se desagregan las preguntas secundarias, respetando como puede observarse en la figura 4, los elementos metodológicos del concepto de “totalidad”: las dimensiones de análisis y el ángulo de investigación.

El trabajo doctoral trata de responder tres preguntas centrales, la primera explora el papel de la cultura organizacional en la estructura formal de la organización a través del estudio de los aspectos simbólicos y de comunicación. La segunda trata de explicar el proceso de convergencia simbólica y su relación con el proceso de institucionalización de mitos racionales en la organización, y la tercera relaciona los procesos, de convergencia

simbólica e institucionalización de mitos racionales con la continuidad de la estructura formal de la organización (Figura 4).

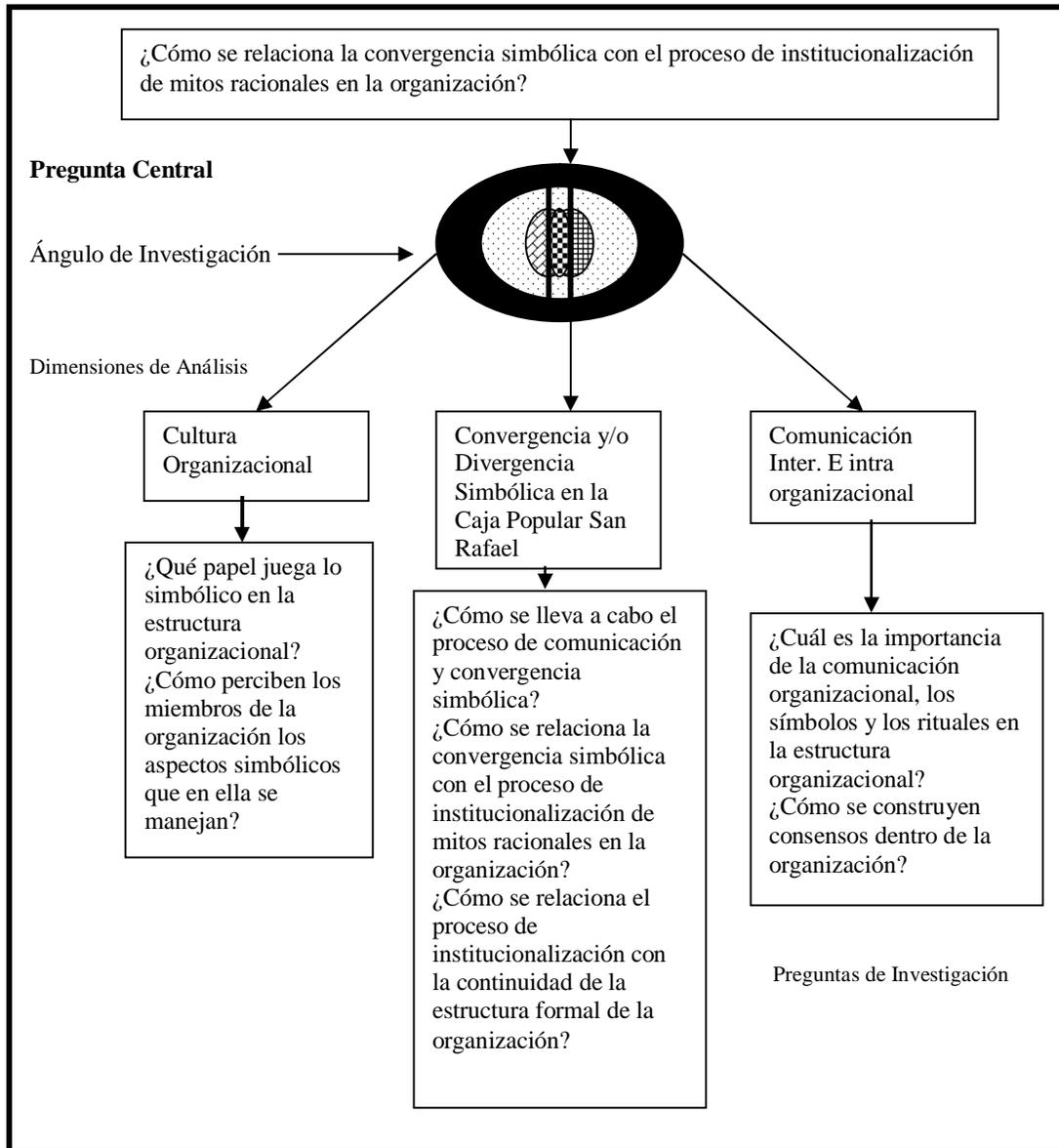
Para evitar lo que Reygadas, (2000,2001) denomina el “riesgo de la homogeneidad”, o la “perspectiva de la integración”, se considera la posibilidad de divergencia organizacional. El proceso de comunicación y convergencia simbólica para cada individuo adquiere una perspectiva única y personal, es decir, la interpretación simbólica puede variar, ser distante u opuesta a la que recibe el consenso organizacional. Habría que agregar que la organización no aparece aislada de su contexto o entorno y que el sujeto está impregnado culturalmente también por ese contexto.

Las preguntas secundarias del trabajo tratan de contestar a los interrogantes sobre la relación entre lo simbólico y la comunicación, sobre el proceso de comunicación y la construcción de lo simbólico en los grupos dentro de la organización. La transmisión y validación de lo simbólico y la adopción de mitos racionales. Y por último, los aspectos que se refieren a la convergencia individuo-organización.

Preguntas Centrales de Investigación:

- ¿Qué papel juega lo simbólico en la estructura organizacional?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación y convergencia o divergencia simbólica?
- ¿Cómo se relaciona la convergencia simbólica con el proceso de institucionalización de los mitos racionales en la organización?
- ¿Cómo se relaciona el proceso de institucionalización con la continuidad de la estructura formal de la organización?

Figura 4  
Pregunta Central, Ángulo de Investigación, Dimensiones de Análisis y Preguntas de Investigación



Preguntas Secundarias de Investigación:

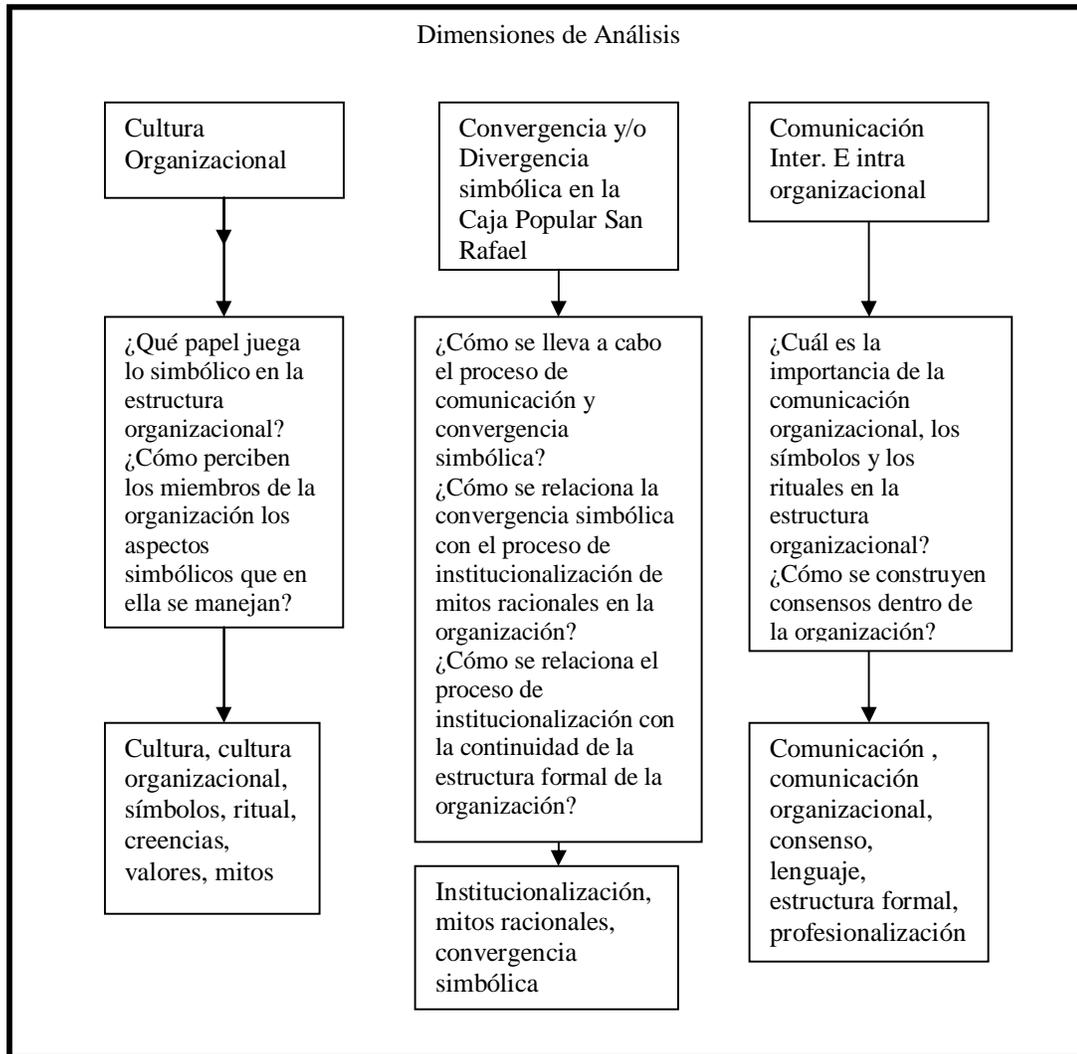
- ¿Cuál es la importancia de la comunicación organizacional, los símbolos y los rituales en la estructura organizacional?

- ¿Cómo perciben los miembros de la organización los aspectos simbólicos que en ella se manejan?
- ¿Cómo se construyen consensos dentro de la organización?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de convergencia simbólica individuo-organización?
- ¿Cómo se relaciona la convergencia simbólica con la institucionalización de aquellos elementos que la organización adopta del exterior?

### **III.2.3.2 Conceptos de Investigación**

Para cada pregunta de investigación, es necesario definir los conceptos (Figura 5), que se incluyen. De acuerdo con Páramo (1999), los conceptos que se incluyen tienen como finalidad el poder ser usados en forma independiente a la teoría donde fueron desarrollados, es decir, se busca que por sí mismos puedan ser de utilidad para comprender la naturaleza del problema que se estudia, las dimensiones con las cuales se relaciona el problema, los elementos de cada dimensión y los procesos de articulación al interior y con el contexto social general (Páramo, 1999:198).

Figura 5  
Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación y Conceptos



## Dimensión de Análisis 1

### Cultura Organizacional

**Cultura:** se refiere al conjunto de símbolos, creencias, valores, formas de pensar que pueden o no tener una expresión material y que están organizadas en sistemas o “redes” que comunican a sus miembros, que tienen un significado particular y que nos permiten entender conductas humanas. (Geertz, 1973: 20)

**Símbolos.** Todo signo convencional o figurativo que representa algo abstracto, que es la imagen de una cosa. Para Hatch, 1997: 219, “un símbolo es cualquier cosa que representa una asociación consciente o inconsciente con un concepto o significado más amplio”.

Aplicado a la organización, “puede decirse que son símbolos todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente” de la misma, y que representan sus valores y principios más arraigados” (Fernández, 1995: 120).

**Ritual.** En Antropología, es una “conducta formalmente prescrita en ocasiones no dominadas por la rutina tecnológica, y relacionada con la creencia en seres o fuerzas místicas”. (Turner, 1980: 21).

A través del ritual, se estudia tanto su función social como su significado referido a aquéllos que lo celebran (Díaz Cruz, 1998). En este trabajo, un ritual es “una *acción representacional* presente en toda cultura: una práctica simbólica no necesariamente religiosa y opuesta a las acciones técnicas; es una acción susceptible de ser interpretada o decodificada que está integrada por dos elementos: los signos externos o visibles que nos remiten a los significados internos” (Díaz Cruz, 1998:22).

Los rituales “proporcionan reglas que guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía” (Fernández, citando a Deal y Kennedy, 1995:118)

**Creencias:** es todo aquello sobre lo que se asiente y se está conforme; “son todas aquéllas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva” (Fernández, 1995:109).

**Valores:** se refieren a las diferentes cualidades positivas, consideradas en abstracto y que una determinada moral establece como ideal o norma. “Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema culturas, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento” (Fernández, 1995:109)

**Cultura Organizacional:** de acuerdo con Pariente, (2000), puede definirse como un “sistema simbólico, creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión” (Pariente, 2000: 252).

Cultura organizacional “es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización” (Fernández, 1995: 110).

**Mitos:** referido a la organización son “aquéllas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de ‘historia sagrada’, con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es” (Fernández, 1995: 116).

## Dimensión de Análisis II

### Convergencia o Divergencia Simbólica en la Organización

**Institucionalización:** de acuerdo a Berger y Luckman, (1966), es un proceso que supone la tipificación de acciones habituales por tipos y actores, ocurre cuando existe una tipificación recíproca de acciones habituales por tipos y actores.

**Mitos Racionales:** de acuerdo a Meyer y Rowan (1977), son elementos de la estructura formal dentro de una organización; tienen dos propiedades clave: ser prescripciones racionalizadas e impersonales “que identifican como técnicos varios propósitos sociales y especifican a manera de reglas los medios adecuados para buscar racionalmente estos propósitos técnicos”, en segundo lugar están por encima de los individuos y las organizaciones, debiendo considerarse como legítimos por ambos (Meyer y Rowan, 1977: 82)

**Convergencia Simbólica:** es un proceso de comunicación donde se comparten fantasías de grupo que tienen como fin el crear una realidad social común y dar sentido a la acción de los participantes. El proceso está asociado a la construcción en pequeños grupos de contenidos simbólicos similares que posteriormente son exteriorizados y funcionan como visiones organizacionales compartidas. A través de este proceso los individuos manejan la incertidumbre que pueden enfrentar dentro de la organización. (Bormann, 1983).

### Dimensión de Análisis III

#### Comunicación Inter e Intra organizacional

**Comunicación:** existen un sinnúmero de definiciones sobre la comunicación, algunas hacen énfasis en el emisor o el que origina el mensaje y el receptor o el que interpreta el mensaje y el proceso de codificación y decodificación que debe existir para que la comunicación sea plena. En este aspecto algunos autores enfatizan que es necesario distinguir entre información y comunicación. La primera remite a la transmisión, emisión y recepción de conocimientos estructurados mientras que la segunda hace referencia a intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de las personas (Bartola, 1992: 69), Moreno (1994) citando a Ricci Zani, (1990) afirma que “un acto comunicativo fracasa cuando por cualquier razón no se cumple su misión principal o la regulación del comportamiento del otro” (Moreno, 1994: 51). Otras definiciones partiendo de ésta hacen énfasis sobre los aspectos del contexto (Moreno, 1994) o variables externas. Algunas definiciones de comunicación la ubican como “el proceso a través del cual las personas comparten entre sí pensamientos, ideas y sentimientos a través de formas de entendimiento común” (Hamilton y Parker, 1997: 4); comunicación “es un proceso transaccional en el cual el significado se desarrolla a través de la interacción de los participantes y el contexto” (Pepper, 1995: 24), para que exista comunicación es necesario “un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso” (Fernández, 1995:19), siguiendo el modelo constructivista “es un proceso donde las personas en grupos utilizan las herramientas propias de su cultura para crear representaciones colectivas de la realidad” (Trenholm, 2001: 28). El modelo incluye como herramientas culturales el lenguaje o código

simbólico, las costumbres cognitivas o maneras como hemos sido enseñados a procesar información, las actitudes, creencias y valores o tradiciones culturales y las reglas y roles que guían nuestras acciones.

En este trabajo **comunicación** se define como un proceso a través del cual los miembros de la organización construyen significados comunes utilizando el lenguaje o su capacidad inmediata de significar con códigos convencionales de forma verbal y no verbal, utilizando símbolos en ceremonias y rituales.

**Comunicación Organizacional.** “es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas buscando una reacción al comunicado que se ha enviado (Martínez y Nosnik, 1999: 12). Para Bartoli, la comunicación organizacional “es a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión”, relacionada con la información operativa o funcional, con los sistemas de información y procedimientos de coordinación y con la comunicación interna y externa de la organización. (Bartola, 1992: 71)

La comunicación organizacional se refiere a “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (Fernández, 1995: 31).

**Consenso:** en este trabajo se entiende por consenso a los acuerdos a los que llegan los socios de la Caja San Rafael en las asambleas que tienen durante cada año. El consenso existe cuando la mayoría toma una decisión que todos los socios de la caja respetan. El

consenso puede ser informal pero en la organización se formaliza a través de los acuerdos que se toman en conjunto.

**Lenguaje:** “es la capacidad inmediata de significar mediante cualquier código de signos convencionales institucionalizados” (Moreno, 1994:67), “como las palabras, expresiones, modismos, giros, “claves”, etc., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita” (Fernández, 1995:116).

**Estructura Formal:** en este trabajo la estructura formal se refiere al conjunto de relaciones entre las partes de un todo organizado. Las estructuras organizacionales pueden estudiarse como estructuras físicas o sociales. Dentro de una organización la estructura social hace referencia a las relaciones entre las personas, posiciones, unidades, departamentos o divisiones dentro de la organización. En el trabajo se retoma a Hatch, (1997), y se analiza la estructura desde la postura simbólica y de interpretación donde ésta emerge de la interacción individual y colectiva pero al mismo tiempo ejerce influencia sobre los miembros de la organización. Tradicionalmente los ejes de análisis para la estructura social son la jerarquía, la división del trabajo y los mecanismos de coordinación.

**Profesionalización:** surge de la racionalización dentro de las estructuras formales de la organización, consiste en buscar que los individuos dentro de la organización cumplan con ciertos requisitos que los califican como adecuados para el puesto que desempeñan. En un ambiente institucionalizado, las organizaciones tienden a adoptar patrones o elementos estructurales para mejorar la eficiencia organizacional. (Meyer y Rowan, 1977: 93).

### **III.2.4 Proposiciones de Investigación**

Las proposiciones del trabajo buscan responder la pregunta central del trabajo y se desglosan para cada una de las dimensiones: cultura organizacional, convergencia y/o divergencia simbólica y comunicación inter e intra organizacional como se muestra en la figura 6. Las proposiciones de investigación sostienen que la institucionalización tiene un antecedente de convergencia simbólica y procesos de comunicación específicos dentro de grupos pequeños en la organización:

- La cultura organizacional en la Caja Popular San Rafael fortalece la comunicación y un proceso de convergencia simbólica entre los socios cajistas.
- La convergencia simbólica permite la institucionalización de mitos racionales en la organización a través de la construcción de consensos entre los socios de la Caja San Rafael.
- La construcción de consensos y convergencia simbólica entre los socios de la Caja Popular San Rafael asegura la continuidad de la estructura formal de la organización.

#### **III.2.4.1 Variables Independientes y Variables Dependientes**

En un primer momento tenemos que a través de la cultura organizacional se establece un proceso de comunicación entre los miembros de la organización el cual favorece la existencia de elementos simbólicos que permiten la convergencia simbólica. De manera que:

##### **Variables independientes**

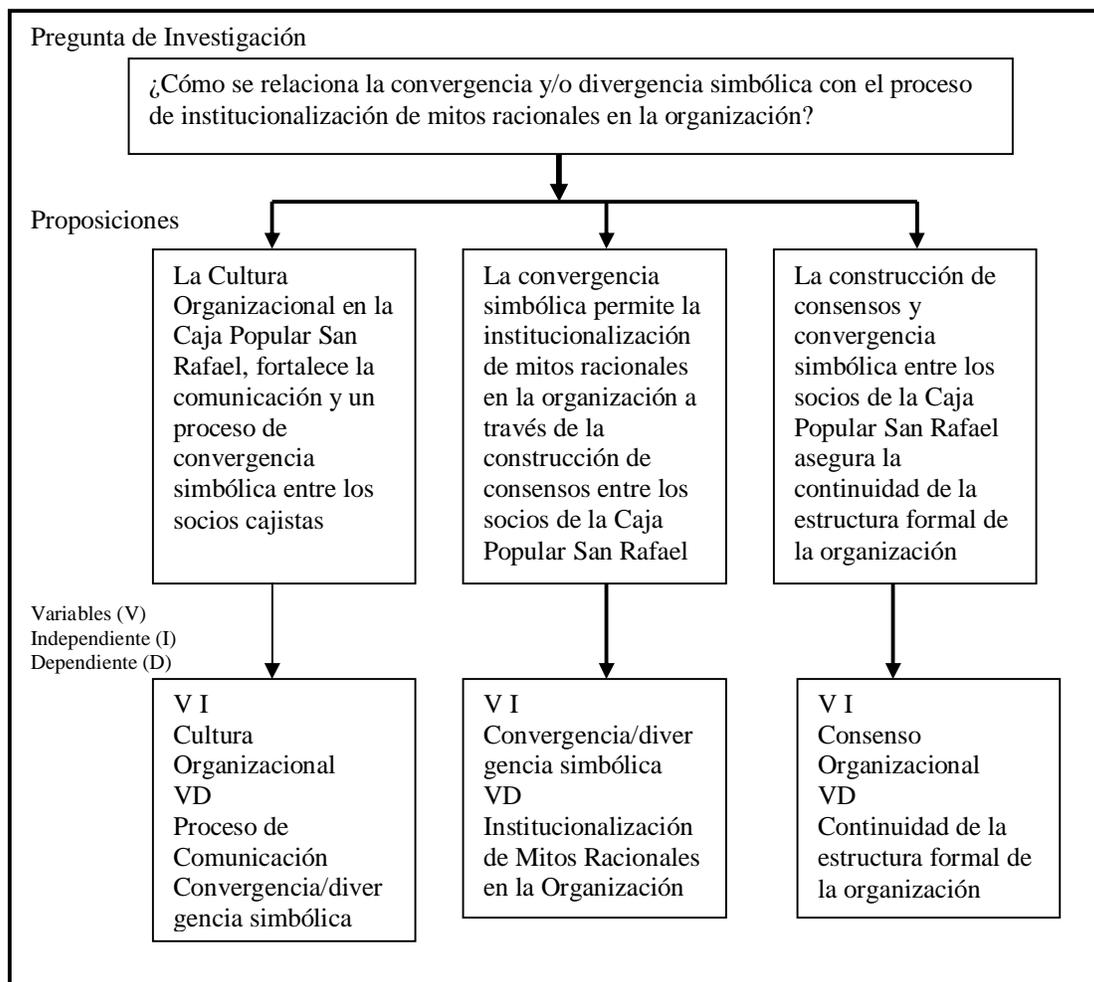
Cultura Organizacional

## VARIABLES DEPENDIENTES

Proceso de Comunicación

Convergencia/divergencia simbólica

Figura 6  
Proposiciones de Investigación y Variables de las Proposiciones



Sin embargo en un segundo momento se propone que la institucionalización de un mito racional tiene como antecedente un proceso de comunicación donde existe

convergencia simbólica. De esta forma la convergencia simbólica constituye también una variable independiente.

**Variables independientes**

Convergencia/divergencia simbólica

**Variables dependientes**

Institucionalización de mitos racionales

Para que un proceso de convergencia/divergencia simbólica pueda darse dentro de la organización es necesario un proceso previo de consenso organizacional y de comunicación, que incluya no sólo la comunicación verbal o escrita sino también la gestual, conductual, simbólica y ritual.

La construcción de consensos dentro de la organización facilita la convergencia simbólica sobre los contenidos de los mitos racionales. Al darse este proceso la institucionalización dentro de la estructura organizacional es posible. El consenso permite la continuidad de la estructura organizacional.

**Variable Independiente**

Consenso Organizacional

**Variable Dependiente**

Continuidad de la estructura formal de la organización

**III.2.4.2. Indicadores Empíricos**

Tanto el proceso de comunicación como el de la convergencia/divergencia simbólica pueden a su vez desagregarse en varios elementos o indicadores. Algunos de ellos deben a su vez volverse a desglosar para encontrar indicadores empíricos o de fácil medición.

Los indicadores demuestran la existencia de otras variables más abstractas de las que son signo y con las que se relacionan. Nowak, (1977) citado por Sierra Bravo (1994) las define como un suceso de cuya ocurrencia podemos concluir con certeza que el fenómeno que nos interesa tiene lugar.

Los indicadores en nuestro caso son empíricos e inferenciales porque lo indicado es no observable o latente. El cuadro 3 muestra los conceptos de cultura, cultura organizacional, comunicación organizacional e institucionalización de mitos racionales con sus variables intermedias o dimensión de la variable general y los indicadores empíricos de las variables intermedias.

Cuadro 3  
Conceptos, Variables Intermedias e Indicadores Empíricos.

Concepto	Variables intermedias o Dimensión de la variable general	Indicadores Empíricos
Cultura	Símbolos	<b>1.- Banderas del Movimiento Cooperativo:</b> a) ACI: Alianza Cooperativa Internacional <b>2.- Logotipos</b> a) de la Federación b) de la Confederación Comacrep: Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular c) de organismos internacionales: Woccu: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito) Colac: Confedereación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito) <b>3. - Mascota Oficial</b> <b>4.- Pandilla Cooperín</b> <b>5.- Distribución del Espacio de Trabajo</b>
Cultura Organizacional	Creencias	Grado de identificación de los socios con los ideales del movimiento cajista  <b>Individualismo Versus Cooperativismo</b> Indicadores:

			<b>Ahorro</b> <b>Servicios a la caja sin sueldo</b> <b>Asistencia a Asambleas</b> <b>Participación en actividades de educación</b>
Cultura organizacional	Valores	Apego a los siete principios del cooperativismo universal: 1.- Adhesión libre y voluntaria. 2.- Gobierno democrático de los miembros. 3.- Participación económica de sus asociados. 4.- Autonomía e independencia. 5.- Educación, entrenamiento e información. 6.- Cooperación entre cooperativas. 7.- Compromiso con la comunidad.	<b>Participación en Puestos y/o cargos en la estructura de la Organización</b>  <b>Democracia interna: un socio un voto, seguimiento a las quejas y sugerencias</b>  <b>Ayuda Mutua</b>
Cultura organizacional	Sistema simbólico o “red” que comunica	Rituales y ceremonias de los socios en la Caja Popular que mantienen la cohesión y promueven la identificación.	<b>Rituales para premios y reconocimientos</b> <b>Rituales de Bienvenida</b>
Comunicación Organizacional	Lenguaje formal e informal	<b>Temas comunes o de interés de los cajistas</b>  <b>Evaluación de Resultados de la Caja</b>  <b>Quejas y Sugerencias</b>	
Comunicación Organizacional	Valores, Reglas y Roles	<b>Conformidad/ Inconformidad.</b> <b>Aceptación/rechazo de los mensajes sobre los principios del cooperativismo</b>	
Comunicación Organizacional	Convergencia Simbólica	<b>Conversaciones informales en Asambleas.</b> <b>Historias organizacionales “tipo” compartidas o comunes a la caja popular o al movimiento cajista.</b> <b>Grado de identificación entre los socios cajistas con respecto a temas de interés común.</b>	<b>Consensos, cohesión interna respecto a los cambios con la nueva ley de ahorro y crédito popular en referencia a los valores y principios cooperativos.</b>
Institucionalización de mitos racionales	Tipos de acciones que se repiten como hábitos por actor y		<b>Ley de Ahorro y Crédito Popular</b> <b>Profesionalización de</b>

	tipo en la estructura organizacional. Supervisión auxiliar de acuerdo a la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) Servicios de asesoría técnica, capacitación de personal y administración de la Federación.		<b>puestos.</b> <b>Supervisión Auxiliar</b>
--	--	--	--

### III.2.5 Unidades de Observación

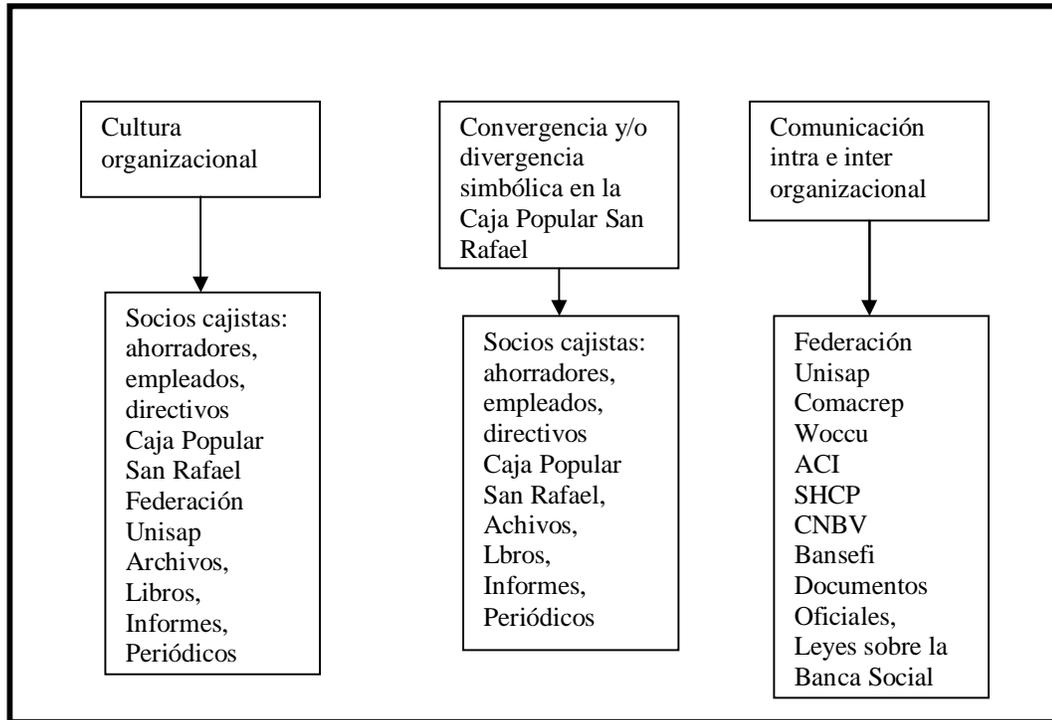
De acuerdo con Sierra Bravo (1994), son el conjunto de las realidades que se observan, el objeto global de investigación de donde se obtienen datos empíricos que contrastan las hipótesis o proposiciones con la realidad. (Figura 7).

Las unidades de observación son estudiadas en función de ciertas variables que son determinantes con respecto al objeto específico de investigación; son asimismo fuentes de datos pero no son los hechos concretos independientes. Sierra Bravo (1994), indica las siguientes categorías como unidades de observación: Individuos, Grupos Sociales, Instituciones y Objetos Culturales.

Para el caso de la investigación sobre Cultura y Comunicación, las unidades de observación serían las siguientes:

- Socios cajistas: ahorradores, empleados, directivos
- Organización: Caja Popular San Rafael S.C.L. de C. V.
- Federación a la que pertenece la Caja Popular San Rafael: UNISAP, Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo de Occidente A. C.

Figura 7  
Dimensiones de Análisis y Unidades de Observación



Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo de Occidente. Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular. ACI Alianza Cooperativa Internacional. SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público. CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros

- Organismos cooperativos de tercer nivel, nacionales e internacionales:  
COMACREP, Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito popular; COLAC, Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito; WOCCU, World Council of Credit Unions; ACI, Asociación Cooperativa Internacional
- Organismos gubernamentales: SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público; CNBV, Comisión Nacional Bancaria y de Valores; BANSEFI, Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros.
- Objetos Culturales: archivos, libros, documentos oficiales, leyes sobre la Banca Social, informes, periódicos.

### III.2.6 Muestra

Se realizaron en total nueve entrevistas; seis, con miembros de la Caja Popular San Rafael, y tres con personas relacionadas con el entorno de la organización: la Federación Unisap, el Comacrep y el Bansefi. Para escoger a los socios que se entrevistó, se utilizó un organigrama de la organización (Figura 8). Se realizaron entrevistas con la Gerente Ejecutiva, la Gerente de Educación (dos entrevistas porque durante el periodo de trabajo de campo, 2002-2003, el puesto estuvo ocupado por dos personas); la Gerente de Administración y Finanzas y la Coordinadora de Información. Además se entrevistó al fundador de la Caja Popular San Rafael. Esta muestra se utilizó para el estudio de las dimensiones de Análisis II y III (Figura 9). Para la dimensión de Análisis I, se utilizó una muestra de 19 socios de la Caja Popular San Rafael.

Al ser este un estudio cualitativo, la muestra no es representativa del número de socios que tiene la Caja Popular San Rafael, sin embargo, se consideró de utilidad y se elaboró en forma estratificada. A esta muestra se le aplicó un cuestionario para conocer aspectos de cultura organizacional y la respuesta de los socios de la Caja Popular San Rafael ante los cambios en la organización, como consecuencia de la nueva legislación. Los cuestionarios se aplicaron a la siguiente muestra:

7 Mujeres con >de 3 años como socias y < de 11 años como socias

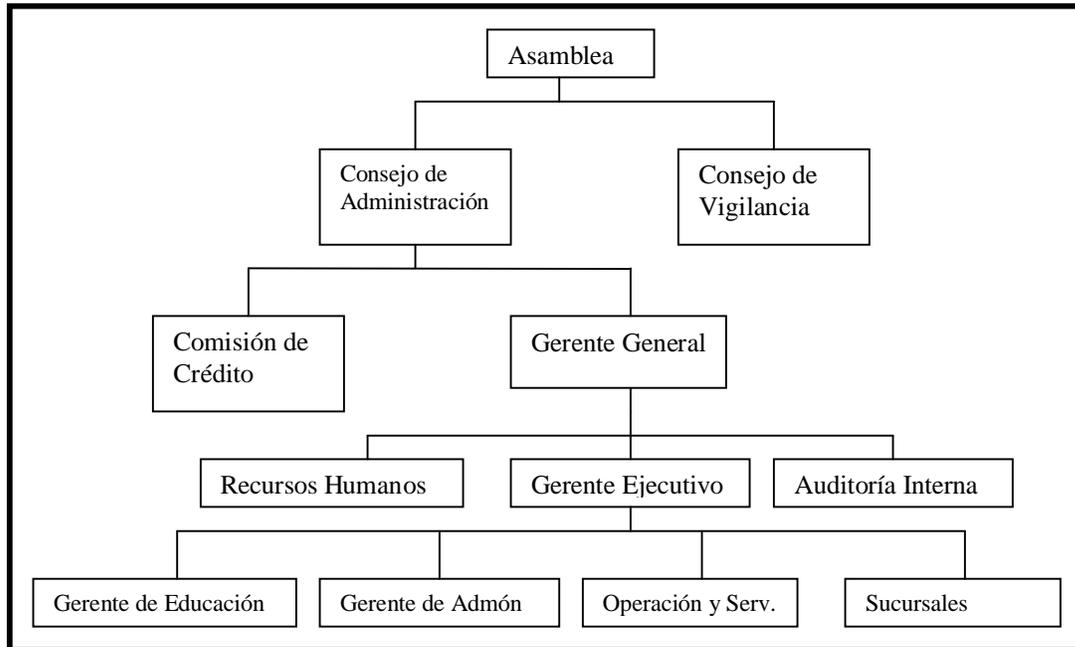
6 Hombres con >de 3 años como socios y < de 14 años como socios

2 Mujeres con >de 1 año como socias y < de 2 años como socias

4 Hombres con >de 6 meses como socios y < de 2 años como socios

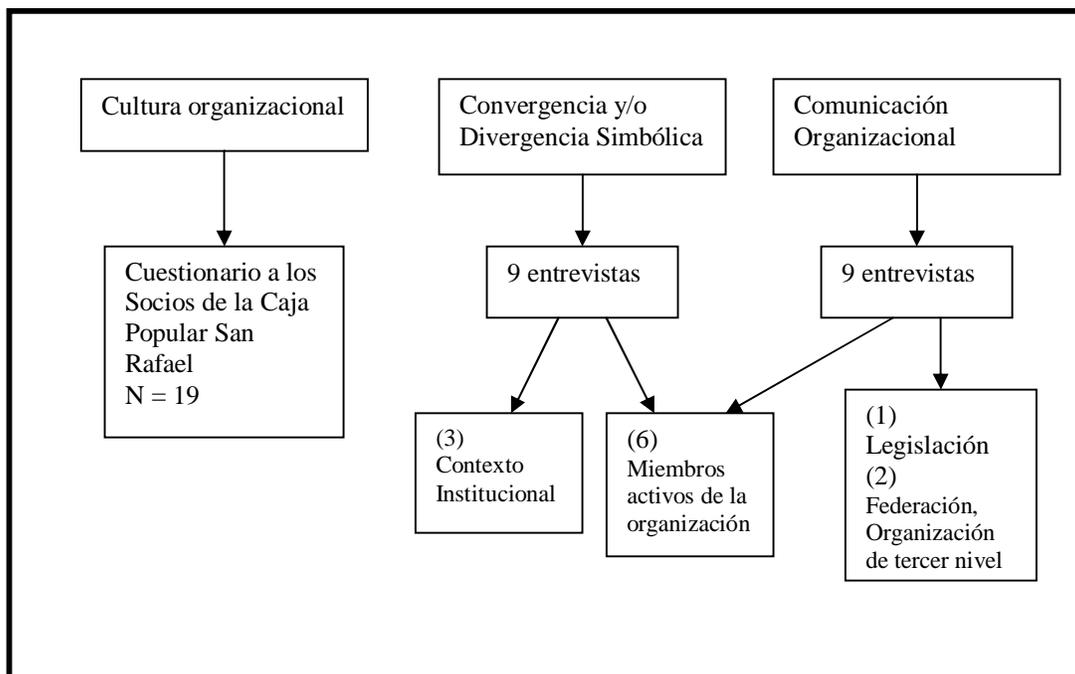
La Caja San Rafael tiene 17 años de antigüedad y cuenta con 43 000 socios adultos.

Figura 8  
Organigrama de la Caja Popular San Rafael



Fuente: Caja Popular San Rafael

Figura 9  
Dimensiones de Análisis y Muestras



### **III.2.7 Universo de Observación**

La investigación se lleva a cabo en la Caja Popular San Rafael, S. C. L. de C. V., de la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Esta caja pertenece a la Unisap de Occidente, Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo de Occidente, A. C. Esta asociación está afiliada al Comacrep, Consejo Mexicano de Ahorro y Crédito Popular.

La Federación Unisap de Occidente, tiene una antigüedad de casi treinta años, cuenta con aproximadamente cuarenta cooperativas afiliadas en las ciudades de Guadalajara, Colima, Sinaloa, Sonora y Veracruz. Entre todas agrupan a más de 250 000 socios.

### **III.2.8 Métodos y Muestra**

Para el trabajo de campo se recurrió a un método cualitativo de investigación. El método y las técnicas de investigación se desglosaron de acuerdo a las dimensiones de análisis y al ángulo de investigación, como se indica al inicio de este capítulo. El objetivo del diseño metodológico, es comprender el proceso de cambio organizacional en el ángulo de investigación, sin perder el contexto de totalidad y complejidad en el que se inscribe el citado proceso, como lo indica Páramo (1999). Para la muestra, se consideran también, las dimensiones de análisis, sus especificidades y características.

#### **III.2.8.1 Métodos y Dimensiones de Análisis**

La estrategia metodológica que incluye una aproximación cualitativa; se utiliza el paradigma de la interacción simbólica, donde se afirma que la realidad es socialmente construida a través de elementos culturales, (Putnam y Pacanowsky, 1983). Este método, hace referencia al individuo y a su realidad, en relación a lo colectivo. Se interesa por las

construcciones mentales del individuo en sociedad, por el lenguaje, como vínculo del individuo, y el significado social de sus contenidos y la interacción. (Collins, 1996).

Siguiendo a Páramo (1999), se considera que la estrategia de investigación es multi-metodológica, es decir, los métodos de estudio deben seleccionarse de acuerdo a cada dimensión de análisis y a sus características (Páramo, 1999:215) (Figura 10).

De acuerdo con las características de las dimensiones de análisis y las preguntas de investigación relacionadas con cada dimensión se seleccionaron los siguientes instrumentos metodológicos: observación selectiva, observación participante, observación no participante, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, fuentes documentales y artefactos.

#### Dimensión de Análisis I

##### Cultura Organizacional

Para conocer la cultura organizacional desde la perspectiva de los individuos en la organización, se utilizó una muestra de 19 socios cajistas (Figura 9), se consideró que en la Caja Popular San Rafael existen socios adultos y menores ahorradores, utilizando en este trabajo la información de los socios adultos.

Los criterios para la selección de los cajistas fueron los siguientes:

1.- Pertener a la Caja Popular San Rafael, ser socio adulto

4.- Antigüedad en la caja. La caja fue fundada en 1986. La muestra de 19 cajistas se divide por edades, los subgrupos de la misma son: 9 mujeres, con una antigüedad mayor a tres años y menor a 11 años, (7 mujeres con una antigüedad mayor a tres años y menor a 11 años y 2 mujeres con una antigüedad mayor a un año y menor a dos años); 8 hombres, con

una antigüedad mayor a seis meses y menor a 14 años, (6 hombres con una antigüedad mayor a 3 años y menor a 14 años y 4 hombres con una antigüedad mayor a seis meses y menor a dos años).

Los métodos que se utilizaron en esta dimensión fueron la observación selectiva, la observación participante, las fuentes documentales y los artefactos (Figura 10).

## Dimensión de Análisis II

### Convergencia y/o Divergencia Simbólica en la Caja Popular San Rafael

Las especificidades de esta dimensión requieren también de un acercamiento cualitativo. Los métodos que se utilizaron fueron: la observación no participante, la entrevista estructurada, la entrevista semiestructurada y las fuentes documentales. Las entrevistas se realizaron a 9 personas relacionadas con la Caja Popular San Rafael: 6 en forma directa a miembros activos de la organización, incluyendo al fundador de la Caja Popular San Rafael. Tres personas más, relacionadas con el contexto institucional de la organización: la Federación Unisap, el Comacrep, organización de tercer nivel que agrupa a varias federaciones entre las que se incluye la Unisap y el Bansefi.

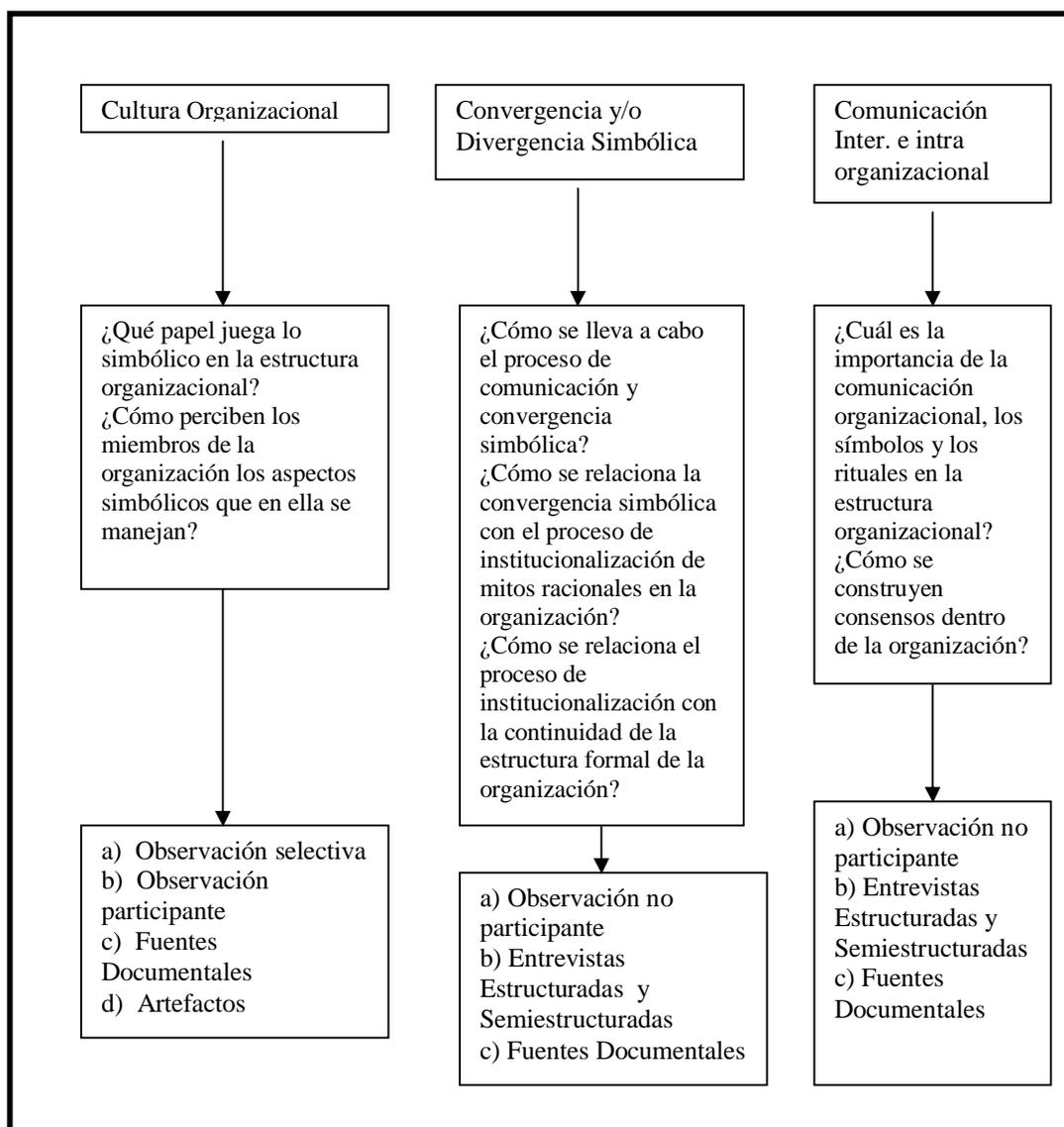
## Dimensión de Análisis III

### Comunicación inter e intra organizacional

Para conocer los procesos de comunicación y su relación con la cultura organizacional así como con la construcción del consenso organizacional, se utilizaron los siguientes instrumentos metodológicos: observación no participante, entrevistas

estructuradas y semiestructuradas y fuentes documentales. Las entrevistas que se hicieron fueron a personas que conocen la nueva legislación en el sector de ahorro y crédito popular y que pertenecen a organizaciones de segundo y tercer nivel (Unisap y Comacrep), así como a una representante del Bansefi.

Figura 10  
Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación e Instrumentos Metodológicos



### III.2.8.2. Resumen de Informantes y Metodologías

La información que se presenta en el cuadro 4, corresponde a los socios de la Caja Popular San Rafael (6), y a los funcionarios (3), relacionados con la organización y el entorno institucional. Los nombres de los informantes son ficticios, a excepción del fundador de la Caja Popular San Rafael y los funcionarios de Unisap, Comacrep y Bansefi quienes dieron su permiso para ser citados en este trabajo.

Cuadro 4  
Resumen de Informantes

Informante	Sexo	Organización	Años Socio	Años Sector
Isabel Martínez	F	Caja Popular SanRafael	9	15
Patricia Contreras	F	Caja Popular San Rafael	14	14
Lauren Caudillo	F	Caja Popular San Rafael	2	2
Leticia Esqueda	F	Caja Popular San Rafael	ND	ND
Rosalía Estrada	F	Caja Popular San Rafael	ND	ND
Jesús Ibarra	M	Caja Popular San Rafael	18	50
Adriana Maturana	F	Bansefi. Desarrollo Internacional Desjardins	ND	ND
Felipe Figueroa	M	Unisap de Occidente	13	23
Ramón Imperial	M	Comacrep	16	ND

Nota: los años como socio son los años que los informantes han estado adscritos a la organización (Caja Popular San Rafael, Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo, Unisap de Occidente y el Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular, Comacrep; los años en el sector son los años que los informantes tienen en el sector de ahorro y crédito popular, relacionados con otras cajas populares.  
ND No Disponible

De acuerdo a lo que se muestra en el cuadro 4, los informantes dentro de la Caja Popular San Rafael tienen en su mayoría varios años en el sector de ahorro y crédito popular; aunque no fue posible conocer la antigüedad de dos personas dentro de la caja, es muy factible que la antigüedad sea similar por el puesto que ocupan en la organización. Para el caso de la representante de Bansefi, el dato no se pudo obtener pero en el caso de los representantes de la Federación y de la Confederación, los datos son también muy

similares. Se consideró que la antigüedad dentro de la caja es un factor importante para el conocimiento de los principios y valores que sustentan la cultura organizacional.

### **III.2.9 Instrumentos de Investigación**

Los instrumentos que se utilizaron para generar la información fueron: la observación, la entrevista y un cuestionario, que utiliza una muestra cualitativa, no probabilística y estratificada; se utilizaron estos instrumentos porque se consideró que la metodología cualitativa y las técnicas que la apoyan, eran de suma utilidad para comprender la construcción de los consensos entre los miembros de la organización. El estudio de los aspectos culturales y simbólicos, obligaba a llevar a cabo una observación detallada de la cultura organizacional así como de los aspectos ideológicos dentro de la organización con entrevistas estructuradas y semiestructuradas.

#### **III.2.9.1 Observación**

La observación, es una técnica de mucha utilidad porque nos permite documentar de primera mano los fenómenos que estudiamos; combinada con la entrevista y el análisis de fuentes documentales y artefactos físicos nos proporciona material de estudio cualitativamente relevante. La observación sirve también para la triangulación o procedimiento que utiliza múltiples referentes de información para el análisis de un problema (Owen, 1996:24).

La observación puede ser participante o no participante de acuerdo a las necesidades del problema de investigación; selectiva y no selectiva en función de aquéllos elementos que debemos observar dentro de la organización (Flick, 2002:135). Este autor, citando a

Adler (1998), Denzin (1998) y Apradley (1980), afirma que en la observación deben seguirse los siguientes pasos:

- Selección de aquello que debe ser observado: sujetos en un espacio y/o procesos
- Selección de aquello que debe ser documentado en la observación y en cada caso en particular
- Entrenamiento del observador
- Observaciones descriptivas que nos permitirán un conocimiento general sobre el fenómeno bajo estudio
- Observaciones específicas de acuerdo a las preguntas de investigación
- Observación selectiva sobre los aspectos centrales de la investigación

### **III.2.8.2 Entrevista**

Para las entrevistas se consideró lo que Denzin (1998), afirma sobre las diferencias entre entrevistas estructuradas y semiestructurada: por un lado, para el primer caso, se requiere de una serie de preguntas preestablecidas, con preguntas cerradas o abiertas; después de ser leídas al entrevistado, se procede a grabar su respuesta. Denzin (1998), dice que en este caso, las entrevistas tienen poca flexibilidad en cuanto a las preguntas y a lo que el entrevistador puede explicar si existe una duda. Por otro lado no deben existir interrupciones durante la entrevista y en el caso de ser más de un entrevistado, las preguntas deberán hacerse en el mismo orden (Denzin, 1998:52). Para la investigación sobre Cultura y Comunicación en la Caja Popular San Rafael, las entrevistas fueron estructuradas sólo

cuando se hicieron a los funcionarios relacionados con la Caja San Rafael (la Federación, la Confederación y el Bansefi. (ver Figuras 9 y 10).

Las entrevistas semiestructuradas son aquellas que nos permiten conocer más a fondo la naturaleza cualitativa de un problema (Denzin, 1998:56, Flick, 2002: 74), pueden adecuarse al trabajo etnográfico y a la observación participante. Son muy útiles cuando los temas de investigación requieren ser explicados con mayor detalle por un lado, y por otra parte, cuando es necesaria una relación de empatía con el informante, para comprender el problema desde su punto de vista.

Durante la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los miembros de la organización, las entrevistas se hicieron en la organización, durante las horas de trabajo de los socios de la caja. Algunas de ellas requirieron más de una sesión y también trabajar al final de la jornada laboral.

El análisis del contenido de las entrevistas es muy importante ya que nos permite inferir aspectos relevantes para la investigación. Este material se utiliza también con el de la observación para triangular la información y corroborar lo que se encuentra en el trabajo de campo. En el trabajo se utilizan los esquemas de Sierra Bravo (1994) y Creswell (1998) para organizar la información.

De acuerdo con Sierra Bravo (1994), a través de la observación se puede reconocer el significado de los elementos desde la perspectiva del sujeto de investigación. Este autor subraya que esta técnica debe ser objetiva, es decir que los procedimientos empleados para el análisis puedan ser reproducidos por otros investigadores y que los resultados puedan ser sujetos de verificación. Debe ser sistemática, explicitando claramente todo el contenido a observar, cuantitativa si el caso así lo requiere o la información lo permite, presentando en

tablas numéricas los resultados, y por último sólo hacer referencia a contenidos expresos de comunicación, excluyendo como posibles objetos de estudio a los contenidos latentes.

Para la organización del material de entrevista, Sierra Bravo propone el uso de unidades de análisis que pueden ser palabras, frases, párrafos, temas, títulos, etc.

Para Creswell (1998) el diseño de un protocolo de investigación debe incluir:

- 1.- la definición de los términos que se utilizan en la investigación
- 2.- revisión de la literatura relacionada con el tema
- 3.- recolección de los datos en el campo (trabajo de campo)
- 4.- análisis de los datos.

La información de entrevistas es grabada y transcrita y a partir de ella se procede a lo siguiente:

- a) buscar patrones en común respecto a los temas que se están analizando, es decir hay que buscar aquéllos elementos significantes para los entrevistados.
- b) encontrar las afirmaciones relevantes para la investigación, éstas se extraen de cada descripción, frase u oración que hacen referencia directa al fenómeno bajo investigación.
- c) se procede a construir un cuadro con los significados a partir de lo que las personas dicen o piensan
- d) con el material de afirmaciones significativas y temas relevantes se puede ofrecer una descripción exhaustiva del fenómeno y se procede a una discusión sobre los resultados.

### **III.2.9.3 Cuestionario**

Para el estudio de los elementos culturales corporativos, los mecanismos de comunicación y los cambios institucionales que afectan a la organización, se utilizó un cuestionario que en el caso de los socios cajistas se aplicó utilizando un criterio de calidad

y no de cantidad. La muestra fue estratificada. El objetivo del cuestionario es tener información sobre lo que los socios cajistas perciben con respecto a los cambios con la nueva legislación en la Caja San Rafael. Se incluyen además elementos sobre los valores y principios cooperativos y su adherencia a los mismos. (Anexo 5)

Este tipo de muestra es no probabilística y se utiliza cuando el universo de observación puede naturalmente dividirse en estratos o categorías. Es importante que todos los estratos estén representados aún cuando los resultados sólo refieran a los elementos de la muestra. (Rojas, 1998: 296-297) La muestra estratificada relaciona directamente las variables de investigación con los estratos o subgrupos. Para cada uno de ellos se busca homogeneidad para tener representatividad del universo estudiado. (Sierra Bravo, 1994).

### **III.2.10 Trabajo de Campo**

El trabajo de campo abarcó desde fines del año 2002 hasta casi finales del año siguiente. El trabajo de campo se dividió en tres etapas. Durante la primera, se establecieron los contactos institucionales necesarios para la etapa de visitas a la Caja Popular San Rafael y a la Federación Unisap de Occidente. Se hizo una revisión bibliográfica y en red sobre la Ley de Ahorro y Crédito Popular LACP, y la situación de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular ACP, respecto al entorno financiero e institucional.

Para la segunda etapa, se planeó como estrategia metodológica seguir un método cualitativo de investigación de acuerdo a la naturaleza del problema: la construcción de lo simbólico. Se utilizó el interaccionismo simbólico y la fenomenología, como métodos para facilitar la comprensión del proceso de convergencia simbólica e institucionalización de mitos racionales en la organización.

Ambos métodos consideran al hombre interactuando en la sociedad, el ser humano es visto como un producto de la sociedad, pero también como un productor de cultura. Se busca investigar cómo perciben los actores el mundo social a través de su experiencia. La sociedad, no sólo es una estructura estática y funcional, es un proceso de creación y recreación. Vista de esta forma, la sociedad no es estudiada bajo la perspectiva estructural-funcionalista o de conflicto sino bajo la perspectiva de la micro interacción en el construir cotidiano.

Respecto a las técnicas de investigación, se diseñaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas, aunque se hicieron también entrevistas informales (Ver Anexo 6 para los formatos de entrevistas estructuradas). En la figura 8, se muestra el Organigrama de la Caja Popular San Rafael; en el cuadro 5, se anexa la relación de puestos del personal entrevistado. Las entrevistas con la Gerente General Ejecutiva en 2002 y la gerente de Educación en 2003 no pudieron ser grabadas pero se tomaron notas de campo.

**Cuadro 5**  
Relación de Puestos, Años y Tipos de Entrevistas Realizadas en la Caja Popular San Rafael

<b>Entrevista</b>	<b>Puesto</b>	<b>Año</b>
Semiestructurada	Gerente General Ejecutiva	2002
Semiestructurada	Gerente de Educación	2002
Semiestructurada	Gerente de Administración y Finanzas	2002
Semiestructurada	Coordinadora de Información	2003
Semiestructurada	Gerente de Educación	2003
Semiestructurada	Fundador de la Organización	2003
Estructurada	Gerente General de la Federación. Unisap de Occidente A. C.	2003
Estructurada	Presidente de la Confederación. Comacrep. Director General de Caja Popular Mexicana	2003
Estructurada	Representante de Desarrollo Internacional Desjardins en apoyo a La creación de Comités de Supervisión Bansefi	2003

Nota: con las dos Gerentes de Educación que se entrevistaron así como con el Fundador de la Caja Popular San Rafael se realizaron entrevistas informales.

Se recurrió también a la observación en el área de campo y a la revisión del material sobre cooperativismo en la biblioteca de la Caja San Rafael. Se asistió a la XVI Asamblea General Ordinaria donde se ratifican los acuerdos de la Asamblea Seccional Ordinaria. La Asamblea General Ordinaria o de Representantes es el evento más importante en una Caja Popular ya que es en ella donde los socios toman decisiones sobre el futuro de la organización. 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 (Anexo 4).

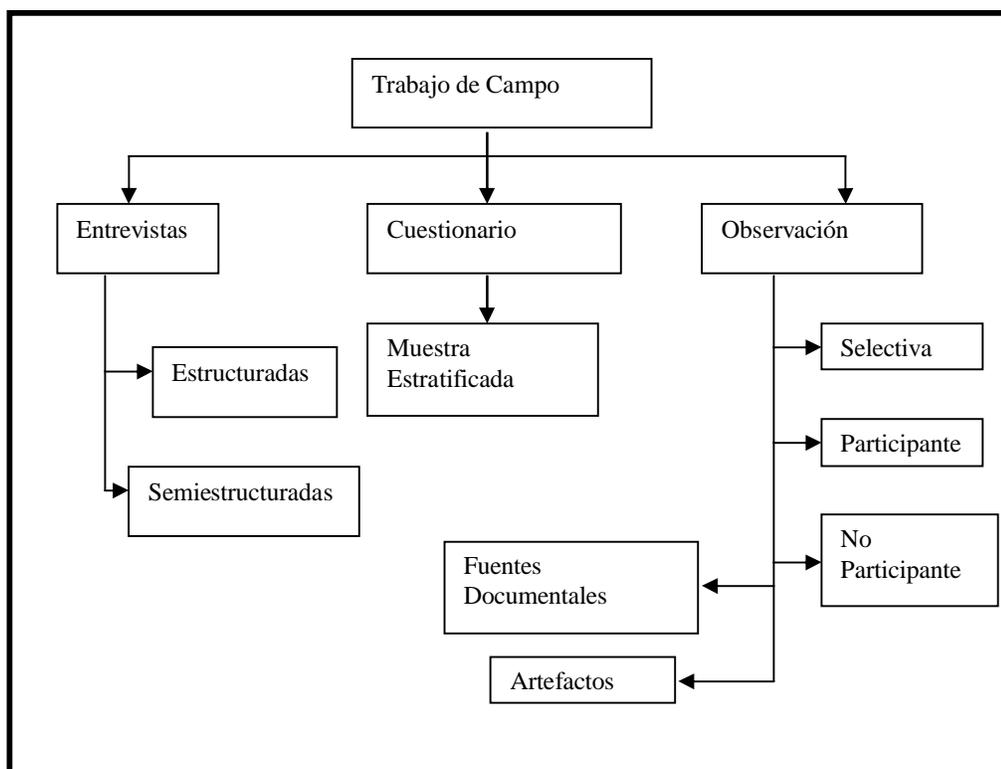
En la tercera etapa del trabajo de campo, se aplicó un cuestionario sobre aspectos de cultura organizacional y también sobre los cambios en la caja a raíz de la nueva legislación. La muestra que se consideró fue de tipo cualitativo y estratificada. Este tipo de muestra es no probabilística y se utiliza cuando el universo de observación puede naturalmente dividirse en estratos o categorías. Es importante que todos los estratos estén representados aún cuando los resultados sólo refieran a los elementos de la muestra. (Rojas, 1998: 296-297) (Anexo 5). Los cuestionarios se aplicaron a la siguiente muestra:

- 7 Mujeres con > de 3 y < de 11 años como socias
- 6 Hombres con > de 3 y < de 14 años como socios
- 2 Mujeres con > de 1 y < de 2 años como socias
- 4 Hombres con > de 6 meses y < de 2 años como socios

El trabajo de campo también 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. La figura 11, muestra un esquema del trabajo de campo que consistió en la

realización de entrevistas, observaciones en la organización y un cuestionario. Se revisaron también fuentes documentales en la organización y en la federación.

Figura 11  
Esquema del Trabajo de Campo en la Caja Popular San Rafael

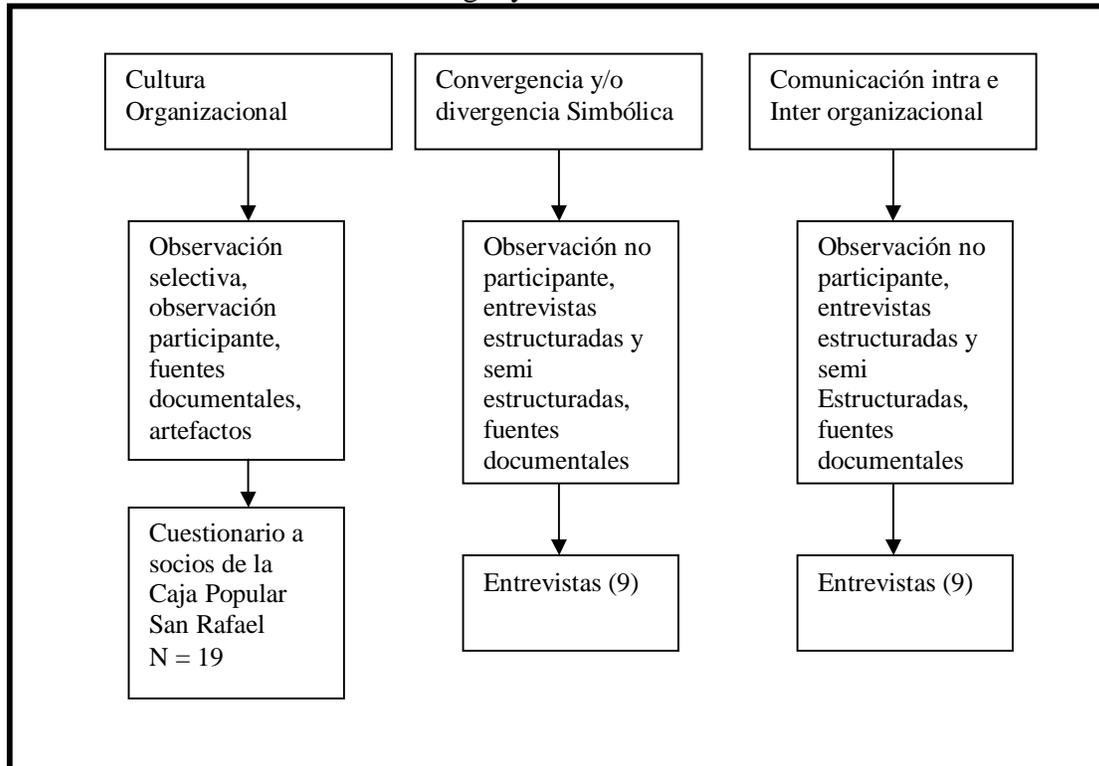


En cuanto a las dimensiones de análisis que se plantean en el trabajo, la información del campo se organizó buscando elementos que pudieran responder a las preguntas de investigación. La figura 12, muestra esquemáticamente la relación entre la metodología, las dimensiones y la muestra en cada caso. En la figura, no se muestra la relación de interdependencia que existe entre las tres dimensiones de análisis, sin embargo es muy importante subrayar que las tres están relacionadas.

Para el manejo de la información de entrevistas y cuestionarios se utilizó el acercamiento fenomenológico ya que a través de él podemos comprender el problema de investigación desde la perspectiva de aquéllos que son estudiados. No existe una metodología única en el acercamiento fenomenológico al objeto de estudio, en este trabajo se siguió el esquema que propone Creswell (1998) sobre la descripción del significado de experiencias vividas por varios individuos respecto a un fenómeno. La fenomenología explora la estructura de la conciencia a partir de las experiencias humanas. Siguiendo el esquema de Creswell (1998), en un trabajo con este método de investigación cualitativa es necesario seguir los pasos siguientes:

- § Definir el tema de investigación, los conceptos y términos más importantes; revisar la literatura existente.
- § El material para el análisis se obtiene de entrevistas estructuradas y/o semi estructuradas por temas o áreas de interés en la investigación. La duración de las entrevistas es de 20 a 50 minutos aproximadamente por sesión, en algunas ocasiones es necesario tener más de una sesión. Las entrevistas son individuales y se hacen a una muestra no probabilística estratificada. Todas las personas entrevistadas deben contestar preguntas agrupadas sobre los mismos temas o categorías.
- § En las respuestas lo más importante es la descripción del fenómeno observado por el sujeto de estudio y no la percepción del entrevistador. El material de entrevistas se graba y transcribe tal y como la persona contestó las preguntas.
- § Una vez leído el material se procede a subrayar las frases y oraciones significativas que a su vez se agrupan por temas. Aquí los elementos para el análisis surgen del mismo sujeto, es él quien los provee.

Figura 12  
Metodología y Dimensiones de Análisis



§ En esta parte se trata de relacionar lo que el conjunto de sujetos observa de la realidad. (Anexo 7: Elementos significantes para los entrevistados). Con la información organizada por temas podemos elaborar cuadros de resumen con las afirmaciones relevantes para la investigación, éstas se extraen de cada descripción, frases y oraciones que directamente se refieren al fenómeno bajo investigación. Se pueden construir los significados para los sujetos de estudio a partir de este material, esto nos permite contar con una descripción exhaustiva del fenómeno desde su perspectiva.

El material de trabajo de campo se agrupó considerando que los símbolos no pueden aislarse sino que forman parte de un todo o red simbólica que permite establecer significados comunes, consenso y retroalimentación entre los miembros de la

organización. Los temas que se analizaron con el material de entrevista fueron agrupados en las categorías siguientes:

- 1.- Principios y Valores cooperativos: democracia (gobierno democrático de los socios/ igualdad), independencia y autonomía. Se hace énfasis en estos valores porque debido a los cambios que las cajas populares deben hacer de acuerdo a lo que marca la nueva LACP, significan un cambio en la ideología cooperativa y pueden modificar su esencia.
- 2.- Comunicación Organizacional: Ley de Ahorro y Crédito Popular
- 3.- Relación con la Federación Unisap
- 4.- Relación con el Gobierno Federal y Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- 5.- Prescripción Racionalizada: profesionalización de los directivos, socios voluntarios y ejecutivos de la Caja San Rafael. Relacionadas con la legitimidad de la caja San Rafael en el nuevo entorno legal.
- 6.- Prescripción Racionalizada: supervisión auxiliar
- 7.- Futuro de la organización

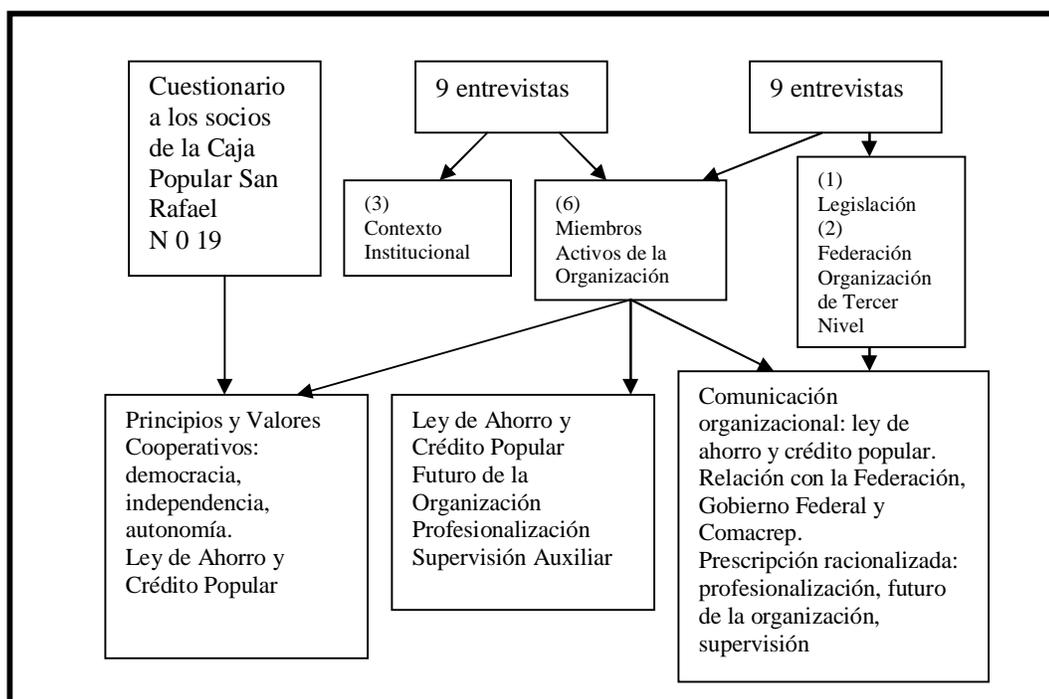
El material del trabajo de campo, entrevistas y encuesta se organizó de acuerdo a las dimensiones de análisis, como se muestra en las figuras 12 y 13, posteriormente la información de la muestra se desglosó en los siete temas ya mencionados. Se consideró que estos temas cubren satisfactoriamente las dimensiones de análisis: cultura organizacional, convergencia/divergencia y comunicación organizacional.

### **III.2.11 Validez y Confiabilidad**

Se refiere de acuerdo a Sierra Bravo (1994) a la capacidad que debe tener nuestra investigación para mostrar o representar la realidad a la que hace referencia. Una investigación o informe es válido si representa las características del fenómeno que intenta

describir, estudiar o teorizar. Este aspecto debe considerar sin embargo que cualquier aproximación a la realidad tiene limitaciones propias del conocimiento humano.

Figura 13  
Trabajo de Campo, Organización de la Información y Muestra



Para asegurarnos de la validez de nuestra investigación debemos:

- a) asegurarnos que los resultados de la investigación no estén influenciados por otros factores ajenos a la realidad que queremos analizar. Este problema se resuelve a través de un diseño adecuado (Figura 1, de multidimensionalidad, Figura 3, ángulo de investigación).
- b) comprobar que los resultados miden efectivamente la realidad a la que se refieren de manera significativa a través de una evaluación o verificación (Figura 13).

Existen dos tipos de validez, la interna o de concordancia de la investigación misma, del apego a la realidad; la externa o de concordancia con la realidad que hace referencia a otros fenómenos que no aborda la propia investigación pero que son similares. Este último aspecto es importante ya que a través de resultados representativos podemos llegar a la generalización (Figura 2).

Por último Sierra Bravo (1994) indica que el asegurarse de que los efectos encontrados en la investigación corresponden a la variable independiente propuesta es muy importante. Para lograrlo es necesario reconocer las variables externas que pueden estar afectando el fenómeno bajo estudio y sesgando los resultados. Respecto a la confiabilidad es necesario preguntarse hasta qué punto los datos o resultados que se obtuvieron son creíbles, es decir si se apegan a la realidad que se observan. La confiabilidad se relaciona con la capacidad de medición y reproducción de la medición de un mismo fenómeno en otro momento de tiempo.

Se utilizó una estrategia metodológica que permite analizar la naturaleza del fenómeno, compleja y multidimensional, y asegura la validez al triangular la información. Esquemáticamente el marco metodológico puede ser resumido gráficamente utilizando el concepto de “totalidad”, desarrollado por Hugo Zememann (1987), como se muestra en la figura 1, donde se articulan el movimiento, los procesos y la direccionalidad. Dada la multidimensionalidad y complejidad de los procesos culturales y la creación de contenidos simbólicos compartidos, la estrategia metodológica debe servir para mostrar la relación que guardan entre sí y la forma como se articulan con los elementos del entorno organizacional. El uso del concepto de totalidad y su expresión gráfica es un heurístico muy útil para presentar la totalidad social (Páramo, 1999: 191).

## **Capítulo IV**

### **Las Organizaciones de Ahorro y Crédito Popular**

Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, mejor conocidas como “cajas populares” en nuestro país, son organizaciones que tradicionalmente se han enfocado a prestar servicios financieros a la población de menores recursos o que no tiene acceso a los servicios financieros en la banca tradicional. Las cajas populares tienen una larga trayectoria en nuestro país y actualmente son consideradas por el Gobierno Federal como parte de la estrategia para reorganizar el sector financiero. La reordenación jurídica incluye la emisión de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), que viene a ser complemento de la Ley General de Sociedades Mercantiles para el funcionamiento de estas organizaciones bajo un esquema de supervisión financiera por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ([www.cnby.gob.mx](http://www.cnby.gob.mx)).

La nueva legislación incluye como cambios sustanciales, la posibilidad de incluir a estas entidades como una verdadera banca de segundo piso, asegurando los recursos de los ahorradores a través de un fondo de protección. La supervisión se realiza a través de organismos de segundo nivel (Federaciones) y de tercer nivel (Confederaciones) que funcionan como enlace entre las entidades cooperativas y el Gobierno Federal ([www.cnby.gob.mx](http://www.cnby.gob.mx)).

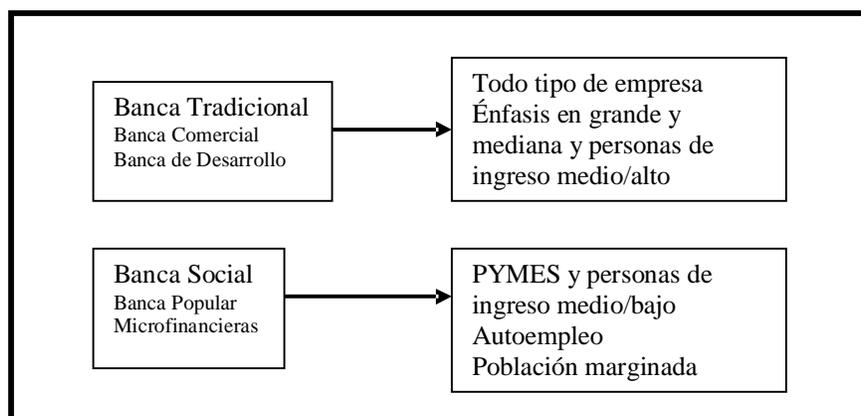
#### **IV.1 La banca social una alternativa para el desarrollo.**

La Banca Social incluye al Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi), a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP) y Sociedades Financieras Populares (SFP) ([www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx)).

La Banca Social es una alternativa que el sistema financiero formal mexicano busca utilizar para atender adecuadamente a la población que no es cubierta por los bancos, casas de bolsa y otros intermediarios financieros. Se busca que la banca social se dirija al 63% de la población económicamente activa que por razones de ingreso y tipo de empleo no pueden ser considerados sujetos de crédito por la banca tradicional.

El objetivo de la reestructuración jurídica a través de la LACP, es lograr que el Sector de Ahorro y Crédito Popular (ACP) se fortalezca a través de un desarrollo ordenado y que funcione como una alternativa de recursos financieros para la micro, pequeña y mediana empresa impulsando el desarrollo del país. La banca social se dirige a sectores y regiones que carecen de servicios financieros y que tradicionalmente no se habían considerado como generadores de desarrollo económico en el país ([www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx), [www.comacrep.org.mx](http://www.comacrep.org.mx) ).

Figura 1  
Estructura de la Banca Mexicana



Fuente: Bansefi. 2003

El esquema financiero que se propone, se muestra en la figura 1, en ella se incluye a la banca tradicional y a la banca social, ambas buscando asegurar que el sistema financiero mexicano sea capaz de satisfacer la demanda de dinero del mercado y al mismo tiempo

asegurar los ahorros de la población. Se incluye la posibilidad de ampliar en la banca social el número de personas atendidas a través de la canalización de los recursos gubernamentales en programas específicos, como Progresá, Procampo y Seguros de Salud entre otros; el manejo del financiamiento hipotecario y el establecimiento de redes entre el sector de ACP y otros intermediarios financieros extranjeros para el manejo de créditos a nacionales en el exterior.

Como parte de la política financiera del Gobierno Federal, a principios del 2002 se sustituye al Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL) o Bonos del Ahorro Nacional por el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito (Bansefi); esta nueva institución de la banca de desarrollo fue creada para continuar promoviendo la cultura del ahorro y proveer de servicios financieros y asistencia técnica a las entidades del sector del ahorro y crédito popular. Asimismo este organismo coordina los apoyos del Gobierno Federal para fortalecer institucionalmente al sector de Ahorro y Crédito Popular ([www.bansefi.gob.mx/bansefi/html/](http://www.bansefi.gob.mx/bansefi/html/)).

En cuanto a la política de financiamiento para el desarrollo, Bansefi busca apoyar a los sectores con menor capacidad crediticia y fortalecer el sistema financiero mexicano. Todo esto dentro de un marco de normatividad que incluye la aprobación en abril del 2001 de la LACP ([www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx)).

Bansefi busca apoyar al sector de ACP a través de tareas específicas que incluyen:

- 1.- Promover el ahorro como hasta ahora se venía haciendo a través del PAHNAL. Para promover el servicio se cuenta con 578 sucursales en toda la República Mexicana con un crecimiento promedio de 10 000 clientes mensuales. Se mantiene la política de no cobrar comisiones, ofrecer tasas de interés atractivas al cliente y la apertura de cuentas con montos bajos.

2.- Posicionar a Bansefi como el Banco de las Organizaciones del Ahorro y Crédito Popular. En este sentido el objetivo fundamental es el de apoyar a las organizaciones como banco de desarrollo de segundo piso con servicios que les permitan mejorar sus ingresos reducir sus costos y eficientar sus procesos. Se contempla también ampliar los servicios que actualmente ofrecen a sus socios y clientes.

3.- Coordinar en forma temporal los apoyos que el Gobierno Federal está asignando al sector de Ahorro y Crédito Popular para su transformación y recomposición como un componente estratégico del sistema financiero nacional. Estos apoyos provienen de organismos multilaterales en particular el Banco Mundial y el Fondo Multilateral de Inversiones administrado por el BID, están dirigidos a las siguientes tareas:

a) apoyo a los procesos de capacitación y asistencia técnica en las tareas de transformación de las organizaciones de ahorro y crédito popular y de los organismos de integración del sector.

b) construcción de una infraestructura tecnológica que permita el desarrollo del sector de ahorro y crédito popular a través del uso de tecnología de punta e integración en redes en internet.

c) difusión a través de una campaña de las ventajas que ofrece la formalización del sector en cuanto a la seguridad de los créditos y la rentabilidad.

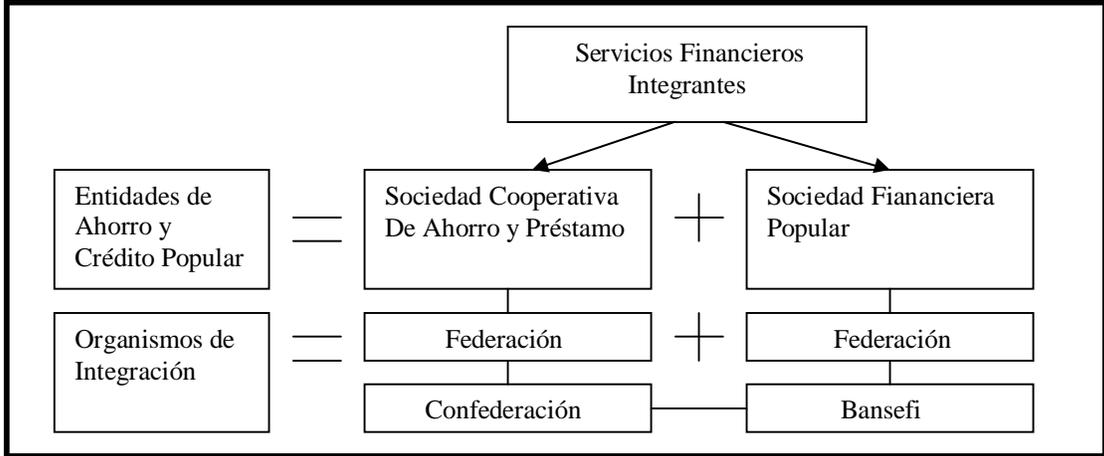
4.- Informar y Capacitar sobre las adiciones o regulación secundaria y prudencial que ha tenido la LACP, aprobada en abril de 2001 a todas las organizaciones de ahorro y crédito que deben sujetarse a ella. Bansefi busca sensibilizar a las organizaciones sobre las ventajas de operar en el mercado financiero mexicano dentro de un marco legal.

([www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx), [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx) )

Las Entidades de Ahorro y Crédito Popular deberán ser supervisadas por una Federación, esta supervisión les autorizará para operar en los términos que marca la LACP como se indica en la figura 2. Asimismo, las Federaciones deberán estar debidamente autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) con el objeto de asegurar un manejo adecuado de los recursos financieros y de ahorro de los socios de las entidades afiliadas.

En cuanto al sector de ACP, la reestructuración incluye a las sociedades de ahorro y préstamo y las sociedades financieras populares, ambas integradas en organismos de segundo nivel o federaciones que pueden estar integradas en otro organismo de tercer nivel o confederación y que necesariamente tendrán que trabajar bajo los lineamientos que marca la LACP.

Figura 2  
Reestructuración del Sector Financiero de Ahorro y Crédito Popular



Fuente: Bansefi 2003.

**IV.2 Diagnóstico sobre las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular**

De acuerdo con Bansefi, existen aproximadamente 600 sociedades con actividades de ahorro y crédito popular en la República Mexicana que deberán incorporarse a la nueva

LACP. La información censal que actualmente existe cubre aproximadamente 388 sociedades que en su mayoría están incorporadas a un organismo de integración o Federación (Censo realizado en el período Octubre 2001-2002, [www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx) ).

La mayor parte de las sociedades censadas se ubica en cinco estados del país: Guanajuato, Querétaro, Jalisco, Distrito Federal y San Luis Potosí, como se muestra en el cuadro 1. En cuanto a los tipos de sociedades dentro del sector sobresalen las Cooperativas de Ahorro y Préstamo y las Cajas Solidarias, fundadas en su mayoría por iniciativa de la iglesia católica, el gobierno federal y las organizaciones sociales de base (Cuadro 3). El 84% de las sociedades censadas manifestaron pertenecer a un organismo de integración que les suministra servicios de representación, capacitación y asesoría en temas contables, fiscales, administrativos, de educación, cobranza y promoción.

Cuadro 1  
Ubicación de las Sociedades de Ahorro y Crédito Popular

Lugar por N° de Sociedades	Nombre Entidad Federativa	N° de Sociedades	%
1	Jalisco	85	21.9
2	Oaxaca	42	10.8
3	Guanajuato	26	6.7
4	Nayarit	22	5.7
5	Durango	16	4.1
<b>Subtotal de los primeros 5 estados</b>		<b>191</b>	<b>49.2</b>
El resto de Entidades federativas		197	50.8
<b>Total de Sociedades</b>		<b>388</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Censo de las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular (ACP). Resumen Ejecutivo. Bansefi. World Bank, Octubre 2001-Junio 2002.

Agrupadas por número de socios los resultados son los siguientes:

Cuadro 2  
Número de Socios en Sociedades de Ahorro y Crédito Popular

Guanajuato	692, 578 socios
Querétaro	336, 577 socios
Jalisco	271, 565 socios
Distrito Federal	155, 955 socios
San Luis Potosí	82, 918 socios

A pesar de que existen actualmente distintos tipos de sociedades de ACP, la nueva ley acepta dos formas jurídicas: sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y sociedades financieras populares. Existe la necesidad por parte de las sociedades de ACP de incorporarse a la normatividad vigente en la nueva ley como parte de una estrategia para evitar la incertidumbre respecto al futuro de las Entidades no afiliadas, ya que en un largo plazo se prevé su desaparición del mercado financiero mexicano. Asimismo, se busca eliminar la confusión entre los socios/ahorradores respecto al respaldo y protección legal del dinero al procurar un fondo de reserva. Todas las sociedades de ACP deberán ser dictaminadas favorablemente por una Federación y autorizadas para operar en el mercado financiero de acuerdo a lo que marca la ley.

En cuanto a la situación financiera, se muestra en el cuadro 4 a las sociedades censadas que fueron analizadas por el Basefi y el Banco Mundial respecto a los rubros siguientes:

- a) Capitalización. Medida por la relación entre el capital y el activo total.
- b) Margen Neto. Medido por la relación entre Utilidad (Pérdida) / Ingresos Totales
- c) Liquidez. Disponibilidades más Inversiones/Captación Total.

Las sociedades censadas tienen un nivel de capitalización del 12.2% en promedio, el nivel de capitalización indica qué tanto dinero puede destinarse a inversión o crecimiento de la organización.

Cuadro 3  
Tipos de Sociedades de Ahorro y Crédito Popular

Tipo de Sociedad	Abreviatura	N° de Soc. censadas	%
Cooperativas de Ahorro y Préstamo	CAPs	186	47.9
Soc. de Ahorro y Préstamo	SAPs	7	1.8
Uniones de Crédito	UC	24	6.2
Cajas Solidarias	CS	129	33.2
Asociaciones Civiles	AC	18	4.6
Sociedades Civiles	SC	5	1.3
Sociedad de Solidaridad Social	SSS	10	2.6
Otra*	O	6	1.5
Sin Figura **	S/F	3	0.8
<b>Total</b>		<b>388</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Censo de las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular (ACP). Resumen Ejecutivo. Bansefi. World Bank. Octubre 2001-Junio 2002.

En este rubro sobresalen las Cajas Solidarias con un índice de 64% y las SAPs con 6.3%. Las diferencias entre las sociedades encuestadas muestran la capacidad/incapacidad de las organizaciones para sobrevivir en el mercado financiero al no tener capacidad para reinvertir y posibilitar su crecimiento. La poca rentabilidad de la mayoría de las sociedades se debe según el estudio del Bansefi y el Banco Mundial a la orientación de sociedades como entidades no lucrativas en el caso de las cooperativas de ahorro y préstamo y/o al aprovisionamiento de cartera vencida. En este aspecto cabe destacar que Bansefi aclara que las sociedades de ACP deberán modificar sus mecanismos de control de créditos (asignación/cobro) debido a que los mecanismos que hoy utilizan no son adecuados.

El margen neto presentado por el Censo del Bansefi muestra cómo la mayoría de las sociedades con actividades de ACP incurren en pérdidas salvo las Cooperativas de Ahorro y Préstamo, las Cajas Solidarias y las Asociaciones Civiles. En la mayoría de los casos la

recomendación del Bansefi es contar con una administración de riesgos dentro de la organización que permita a las entidades modificar los indicadores de pérdidas.

Cuadro 4  
Información Financiera Básica del Sector de Ahorro y Crédito Popular

<b>Información Financiera básica (millones de pesos)</b>								
<b>Tipo de Figura</b>	<b>Socios</b>	<b>Activo Total (AT)</b>	<b>Pasivo Total (PT)</b>	<b>Capital Cont. (CC)</b>	<b>Captación Total</b>	<b>Cartera Total (CT)</b>	<b>CC / AT</b>	<b>Margen Neto</b>
CAPs	1,013,580	8,535	7,685	851	7,295	5,911	10.0%	1.3%
SAPs	639,816	5,361	5,026	336	4,815	3,273	6.3%	(18.7%)
UC	38,380	2,128	1,814	315	726	1,522	14.8%	(53.9%)
CS	142,850	839	302	537	240	405	64.0%	79.8%
AC	116,042	1,059	980	79	912	718	7.5%	7.0%
SC	1,253	11	10	1	9	7	9.8%	(9.3%)
SSS	2,079	4	2	2	1	2	45.7%	(99.3%)
O	133,537	461	344	117	154	198	25.3%	19.0%
<b>Total</b>	<b>2,087,537</b>	<b>18,398</b>	<b>16,161</b>	<b>2,237</b>	<b>14,153</b>	<b>12,037</b>	<b>12.2</b>	<b>-9.3</b>

Margen Neto = Utilidad (Pérdida) / Ingresos Totales

Fuente: Censo de las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular (ACP). Resumen Ejecutivo. Bansefi. World Bank. Octubre 2001-Junio 2002.

La cartera de crédito total que se muestra en el cuadro 5, presenta un índice de morosidad (IMOR) del 11.3% en promedio y la cartera vencida respecto al capital contable representa en promedio el 60.9%. Bansefi advierte que la diferencia entre lo captado y el crédito en las sociedades de ACP tiene como consecuencia un elevado índice de liquidez del 38.7% en promedio, lo que ocasiona que la rentabilidad de las sociedades disminuya.

La situación descrita, contrasta con la postura del Gobierno Federal respecto a las organizaciones de ACP, en cuanto a su capacidad real para aumentar su participación en el Ahorro Nacional, actualmente calculada por el Bansefi en 1% del Producto Nacional Bruto

(20 000-25 000 millones de pesos)<sup>1</sup>, mientras que los activos totales de los principales bancos en México (BBVA, Banamex, Serfin, Bital y Santander) rondan los 111, 100.0 millones de dólares en 2002 (Federación Latinoamericana de Bancos).

Cuadro 5  
Cartera de Crédito, Morosidad y Liquidez

Tipo de Figura	Cartera Vigente	Cartera Vencida	Cartera Vencida / CT	Liquidez
CAPs	5,398	513 8.7%		28.9%
SAPs	2,809	464	14.2%	41.3%
UC	1,305	218	14.3%	59.1%
CS	328	77	19.1%	145.9%
AC	629	89	12.4%	38.8%
SC	7	0.3 3.8%		41.0%
SSS	2	0.3	13.3%	33.0%
O	197	1	0.6%	163.3%
<b>Total</b>	<b>10,675</b>	<b>1,363</b>	<b>11.3%</b>	<b>38.7%</b>
Cartera Vigente y Cartera Vencida en millones de pesos. Liquidez = Disponibilidades más Inversiones / Captación Total				

En los índices de morosidad y de cartera vencida no se incluyeron las estimaciones para créditos incobrables ni los haberes comprometidos por los acreditados.

Fuente: Censo de las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular (ACP). Resumen Ejecutivo. Bansefi. World Bank. Octubre 2001-Junio 2002.

En cuanto a la población a la que ofrecen sus servicios, las Entidades de ACP actualmente cubren el 7% de la PEA equivalente a 3 millones de ahorradores. En contraste la Banca tradicional cubre un aproximado de 14 millones de ahorradores equivalente al 33% de la PEA calculada en 43 millones ([www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx)).

Las autoridades federales consideran que en un plazo aproximado de diez años el sector estará en condiciones de atender a una población de 20 millones de ahorradores. La estrategia que impulsará al sector tiene como base los siguientes rubros:

<sup>1</sup> En Alemania por ejemplo el sector de ACP con una antigüedad de 200 años y un total de 579 cajas de ahorro participa en el mercado como intermediario financiero con un 36% aproximado con activos por 2, 350 billones de euros. (<http://www.comacrep.org.mx/>)

- a) un proceso de reorganización de las entidades de ACP, las federaciones y confederaciones en su caso en cuanto al nuevo entorno legal y normativo al que deberán ajustarse.
- b) un proceso de supervisión auxiliar que deberá ser confiable, eficiente y eficaz tanto para las entidades, como para las federaciones y las autoridades.
- c) la participación de las organizaciones del sector de ACP a través de foros de consulta y capacitación.
- d) la integración de las entidades del sector de ACP en los proyectos, productos y servicios que el Gobierno Federal y organismos internacionales ofrecen a través del Bansefi.
- e) retroalimentación a las entidades del sector de ACP a través de la CNBV, Bansefi y las Federaciones.
- f) capacitación y asistencia técnica constante de organizaciones del sector a través de licitaciones.<sup>2</sup>

#### **IV.3 La Ley de Ahorro y Crédito Popular y el esquema de la Supervisión Auxiliar.**

Publicada en el Diario Oficial de la Federación en junio del 2001, establece las condiciones de organización y funcionamiento de las sociedades de ahorro y crédito popular así como las de los organismos de integración o federaciones; de la escisión, fusión, venta, disolución y liquidación de las entidades financieras y de las facultades de las

---

<sup>2</sup> Actualmente asesoran y capacitan la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Estados Unidos, la Confederación Española de Cajas de Ahorro, Desarrollo Internacional Desjardins de Canadá, Rabobank de Holanda, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. ([www.comacrep.org.mx](http://www.comacrep.org.mx))

autoridades financieras mexicanas para regular, supervisar y sancionar si es el caso a las entidades financieras.

La ley ha sufrido modificaciones y adiciones en varios artículos desde diciembre de 2002, debido a que en algunos artículos, no había la suficiente claridad -artículos 32 y 36- en lo referente al nivel de operaciones de cada entidad: en función al monto de activos y pasivos, el número de socios o clientes, el ámbito geográfico de las operaciones y la capacidad técnica y operativa.

Otros artículos sufrieron modificaciones en lo que referente al tiempo necesario para acreditar los elementos que marca la nueva legislación, ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

De manera regular, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ha emitido la regulación secundaria correspondiente a la organización y funcionamiento de las entidades de ACP (artículos 9 a 46), a los organismos de integración, federaciones, confederaciones y fondo de protección (artículos 47 a 115), a la regulación prudencial y contabilidad (artículos 116-119) y a las facultades de las autoridades (artículos 120-139).

Se modificaron otros veintiséis artículos, siendo los más importantes los que igualan a las Entidades de Ahorro y Crédito Popular con los bancos, en relación al régimen de captación de las cooperativas de ahorro y préstamo, permitiendo las operaciones con el público en general, siempre que se permita su participación como socios en un plazo que no exceda de 12 meses (artículo 38 V), autorizando a terceros hacer disposiciones de dinero, cargando a las cuentas de sus socios o clientes el importe de los pagos que realicen a proveedores de bienes o servicios (artículo 36 bis), emitir obligaciones subordinadas, recibir depósitos a la vista, de ahorro, a plazo, retirables en días preestablecidos y retirables con previo aviso (artículo 36), y sobre el control de las acciones hasta por un 10 por ciento

del capital social de una sociedad financiera popular, ya se trate de persona física o moral (artículo 44).

Por otro lado, también se amplían los plazos para la entrada en vigor de algunos artículos de la LACP, el segundo y tercer párrafos del artículo primero transitorio que se refieren a la regulación de las actividades y operaciones de las entidades de ahorro y crédito popular y a la protección de los intereses de los ahorradores reciben un plazo de cuatro años. El artículo segundo transitorio, que se refiere a la composición del sector de ahorro y crédito popular en entidades avaladas por Federaciones autorizadas por la CNBV, la supervisión auxiliar de las Federaciones y la administración de fondos de protección por las Confederaciones, recibe un plazo de dos años. El artículo quinto transitorio, referente a los organismos de integración, recibe un plazo de tres años. El artículo noveno transitorio sobre los fondos de protección, recibe un plazo de cuatro años, y por último, los artículos sobre el fondo de obra social, reciben un plazo de cuatro y dos años respectivamente.

En su artículo primero la ley establece que tiene por objeto regular el servicio de captación de recursos y colocación de crédito así como el de proteger los intereses de los ahorradores a través de la supervisión del sistema de ahorro y crédito popular.

Se agrega también que las Entidades Financieras apoyarán el financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas y que tendrán también como objeto el “propiciar la solidaridad, la superación económica y social y el bienestar de sus miembros y de las comunidades en que operan, sobre bases educativas, formativas y del esfuerzo individual y colectivo”, artículo 4, LACP; haciendo una referencia obvia a los principios y valores de las cooperativas: adhesión voluntaria y abierta, gobierno democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Respecto a los valores, se hace hincapié en la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la responsabilidad, la equidad y la solidaridad.

En cuanto a la profesionalización, en su artículo 19, o de las prescripciones para el Consejo de Administración, la ley establece que a través de la Asamblea se podrán designar consejeros independientes para que participen en los trabajos del consejo de administración, un consejero independiente es ajeno a la Entidad pero debe reunir los requisitos y condiciones que determine la Comisión: acreditar conocimientos y experiencia en materia financiera y administrativa, no tener problemas jurídicos o penales que lo inhabiliten para ejercer la función y no tener parentesco con el director o gerente general de la Entidad o con alguno de los miembros del consejo de vigilancia o comisario de la misma.

En su artículo 23, la nueva ley dispone que el director o gerente general de la Entidad deberá tener conocimientos y experiencia de por lo menos tres años en materia financiera y administrativa con excepción de las Entidades con Nivel de Operaciones I (ámbito local y regional con 5000 socios o clientes y activos de 100 mil UDIs a menos de 5 millones de UDIs) en cuyo caso deberán acreditar conocimientos en materia financiera y administrativa a satisfacción de la Entidad.

Respecto a las Federaciones, el artículo 65 establece que el Consejo de Administración estará integrado por consejeros electos por la asamblea general de afiliados a la Federación, el consejo de administración nombrará gerente general de la Federación a la persona que reúna por lo menos cinco años de servicio y tenga conocimientos y experiencia en materia financiera y administrativa.

En cuanto al Comité de Supervisión, el artículo 67 establece que estará formado por personas designadas por el consejo de administración y que para ser miembro del Comité de Supervisión se deberá tener entre otras cosas reconocida experiencia en materias

financieras y administrativa. Estas restricciones se establecen también para el consejo de administración de la Confederación en el artículo 102.

Para cumplir el objetivo de promover y facilitar la captación y colocación de recursos financieros por parte de las entidades de ACP, la ley incluye un sistema de supervisión auxiliar. En este esquema se considera el nuevo marco jurídico y normativo así como los objetivos convergentes de las entidades, autoridades y federaciones de proteger los depósitos de los socios. A través de la supervisión auxiliar, se busca estandarizar los sistemas operacionales de las entidades, contar con controles internos estructurados, facilitar el proceso de capacitación de recursos humanos y uso tecnológico para trabajar en redes organizacionales, apoyar el desarrollo de estructuras que disminuyan los conflictos de interés y asegurar la continuidad de las organizaciones a través de procesos de seguimiento.

La supervisión auxiliar es considerada un sistema confiable, eficiente y eficaz para asegurar la continuidad de las entidades, se prevé que se realice a través de las Federaciones y Confederaciones que son organismos que agrupan a las organizaciones del sector de ahorro y crédito popular.

Las razones que obligan a regular a las entidades de ACP se relacionan con la política financiera que busca proteger el mercado financiero mexicano y prevenir problemas estructurales en el sector. Por otro lado, la ley prevé la creación de un fondo de reserva para proteger el patrimonio de los ahorradores o socios de los quebrantos en las entidades. Por último, se busca posicionar a la Banca Social como un intermediario financiero para impulsar el proceso de desarrollo del país.

La supervisión auxiliar implica que las autoridades financieras (CNBV, Bansefi) sin perder sus facultades, delegan en las Federaciones la función de supervisión tanto de las

entidades afiliadas como de las no afiliadas pero que hayan celebrado un contrato con las Federaciones para ese fin.

Las facultades de la autoridad en la supervisión auxiliar incluyen la autorización para que las entidades ejerzan las funciones de ahorro y crédito, la regulación respecto a la instalación y funcionamiento de las entidades y la supervisión a través de los organismos de integración y comités de supervisión.

La supervisión auxiliar se divide en dos fases, supervisión Extra-situ o fase permanente del proceso de supervisión auxiliar que debe ser llevada a cabo por los Supervisores Auxiliares, miembros de un Comité de Supervisión en las instalaciones de la Federación que recibe la certificación de la CNBV; supervisión In-situ o fase de inspección que se realiza con la presencia de los Supervisores Auxiliares en las instalaciones de la Entidad mediante una inspección en oficinas, sucursales y demás establecimientos.

La supervisión auxiliar se hace a través del Comité de Supervisión de Federaciones afiliadas o con un contrato de supervisión auxiliar con las entidades de ACP, en los términos que marca la LACP. El Comité de Supervisión verifica, revisa y evalúa los recursos y obligaciones de las Entidades así como su patrimonio y operaciones, sistemas de control, contabilidad y condición financiera así como su situación legal.

Cada entidad de ACP está obligada a enviar información a la Federación correspondiente para poder recibir una evaluación sobre las condiciones de operación respecto a los parámetros que marca la CNBV para las organizaciones del sector. La información se analiza mensualmente en el Comité de Supervisión por los supervisores en cuanto a tiempo, exactitud, y consistencia. Se retroalimenta a las organizaciones para realizar los cambios requeridos si es el caso. Se recomienda realizar mensualmente una evaluación financiera de las entidades de ACP de acuerdo a los estándares de la supervisión

auxiliar comparando el Nivel de Operaciones con aspectos de liquidez, rentabilidad y solvencia. Trimestralmente se requiere de un informe de supervisión Extra-situ donde se especifica además del análisis financiero el grado de avance sobre las observaciones hechas a la entidad.

Las principales tareas de los Supervisores Auxiliares dentro de la fase Extra-situ incluyen

- a) el verificar que las Entidades entreguen en tiempo y forma la información requerida por las autoridades
- b) verificar la exactitud, integridad y consistencia de la información proporcionada
- c) revisar el cumplimiento de las obligaciones de la Entidad de ACP como lo dispone la LACP
- d) revisar el cumplimiento de los límites legales de la Entidad como lo dispone la ley para y aplicar en su caso medidas correctivas o preventivas si es necesario.
- e) examinar en forma permanente el desempeño y evolución de la Entidad para detectar posibles anomalías legales o administrativas.
- f) dar seguimiento a las recomendaciones de la supervisión Extra-situ e In-situ
- g) mantener un contacto permanente con las entidades para consultas y aclaraciones
- h) realizar una evaluación financiera y de riesgo constante
- i) evaluar mensualmente a través de una análisis financiero la situación de la Entidad
- j) ubicar los puntos de mayor vulnerabilidad y de revisión necesaria In-situ
- k) elaborar mensual y trimestralmente los informes financieros de la Entidad para la CNBV y la Federación correspondiente.

La supervisión In-situ requiere una etapa previa de planeación utilizando los datos de la Supervisión Extra-situ para determinar cuáles son los aspectos que se deben revisar más a detalle en cada Entidad de ACP., se incluyen en términos generales los siguientes:

- a) proceso para generar la información contable y de operaciones de la Entidad
- b) mecanismo de documentación de las operaciones activas y pasivas
- c) grado de apego a la regulación prudencial vigente y disposiciones en cuanto a operaciones, límites y procedimientos entre otros.
- d) estructura organizacional y su relación con la legislación en cuanto a los funcionarios y su acreditación.
- e) manuales y controles internos de la organización. Su cumplimiento y/o desfase en la organización.
- f) procedimientos y sistemas internos en lo relativo al proceso crediticio, la administración de riesgos y la prevención de operaciones de lavado de dinero
- g) relación entre los sistemas automatizados y de soporte informático de la Entidad con el nivel de operaciones y características de la misma.
- h) revisar el grado de avance y corrección en su caso de las anomalías detectadas por la supervisión Extra-situ.
- i) investigar los procesos de planeación y las operaciones relacionadas con quejas y denuncias.
- j) documentar las sesiones de trabajo, reportes, informes y notas producto del proceso de supervisión.

Para cumplir con lo anterior el Comité de Supervisión está facultado para programar visitas de diferente tipo:

- a) Visita de inspección ordinaria integral, que incluye el revisar los aspectos señalados por la Comisión en la Guía de Supervisión y todos los aspectos derivados de la Supervisión Extra-situ.
- b) Visita de inspección ordinaria específica, que incluye la revisión exhaustiva de algunos aspectos en particular.
- c) Visita de inspección extraordinaria, realizada fuera del programa regular tiene como objetivo el revisar las situaciones donde existe mayor riesgo para la Entidad, sobre todo en cuanto al aspecto financiero pero que incluye también la atención de quejas y denuncias provenientes de la Administración de la misma entidad o de las autoridades competentes.

Todas las visitas deberán elaborar un programa anual de visitas de inspección ordinarias (Integrales y/o específicas) y dado el caso, de inspección extraordinaria; registrar un Informe de Inspección de las visitas que deberán enviar a la CNBV y al Consejo de Administración de la Federación a la que esté afiliada la Entidad bajo supervisión.

En su artículo 67 la LACP establece que el Comité de Supervisión deberá estar formado por personas designadas por el Consejo de Administración de las Entidades afiliadas a la Federación y por aquellas que hayan celebrado un contrato para la Supervisión con la Federación. El Presidente del Comité de Supervisión debe reportar los resultados de la supervisión tanto al Consejo de Administración de la Entidad como a la CNBV. Los miembros del Comité de Supervisión sólo podrán ser removidos de su cargo después de consultar con la CNVB.

Los requisitos para ser miembro del Comité de Supervisión son:

- a) Tener experiencia en las áreas financiera y administrativa
- b) No ser consultor o asesor de Entidades del sector de ACP

- c) No pertenecer al Consejo de Administración o Consejo de Vigilancia de ninguna Entidad o Federación
- d) Tener solvencia moral, no ocupar un cargo público o encontrarse inhabilitado para ejercer el comercio. No tener parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado o civil con miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Director o Gerente de alguna Entidad.

#### **IV.4 La Supervisión Auxiliar en la Federación UNISAP de Occidente. Caja Popular San Rafael.**

La Federación Unisap de Occidente, agrupa aproximadamente a 34 cajas populares, tiene un aproximado de 200 mil socios en los estados de Sonora, Sinaloa, Zacatecas, Colima, Nayarit y Jalisco. Obtuvo su certificación después de un intenso trabajo con Desarrollo Internacional Desjardins (DID) y Bansefi. El proyecto fue financiado por el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) adscrito al BID.

La Federación Unisap de Occidente, inició la creación de su Comité de Supervisión en el 2001, cuenta actualmente con la autorización de la CNBV para operar como una institución financiera formal bajo los lineamientos de la nueva LACP sin perder su capacidad de autogestión. El Comité de Supervisión de Unisap tiene 7 supervisores especialistas en las áreas contable, administrativa y financiera que son los responsables de la supervisión Extra-situ e In situ en las cajas afiliadas. La Federación Unisap, debe continuar con los trabajos de capacitación a través de los foros de Bansefi y la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional organización cooperativa

que ganó una licitación por dos años con posibilidad de ampliar el tiempo de capacitación en función de las necesidades de las organizaciones mexicanas.

La Unisap como Federación certificada, tiene que buscar que las cajas que supervise se actualicen en los términos que marca la ley, en cuanto a la regulación prudencial y respecto a los cambios específicos que las cajas tendrán que hacer para mejorar sus indicadores financieros.

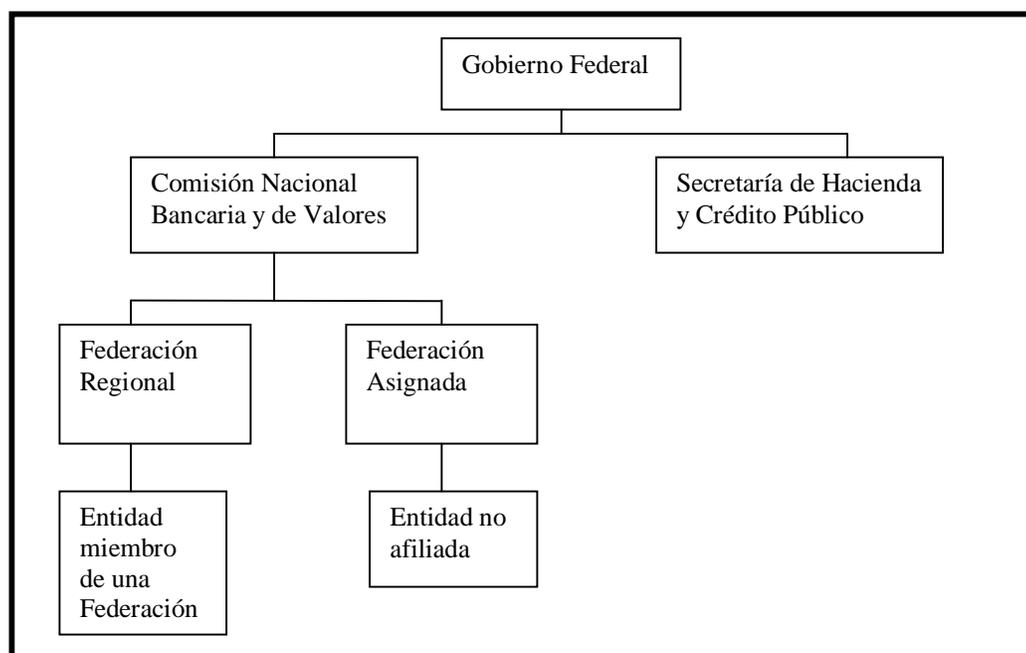
En el país existen 10 Federaciones con Comité de Supervisión, siendo Unisap la primera Federación certificada en el país. Según la ley, una Federación debe tener al menos 10 entidades de ahorro y crédito popular, Bansefi prevé que existan al final de la reorganización del sector en el 2005, 13 Federaciones que deberán trabajar con la autorización de la CNBV. Para ese fin, se han hecho licitaciones con organismos internacionales para asesorar a las cajas mexicanas en cuanto al manejo de indicadores financieros de préstamo, riesgo e inversión, asistencia tecnológica y regulación prudencial.

Según cálculos del Bansefi, aproximadamente el 20% de las cajas populares podrían ser absorbidas o liquidadas hacia el 2005, debido a su incapacidad para ajustarse a los cambios del entorno jurídico.

La Caja San Rafael está en proceso de obtener su certificación a partir de un trabajo que comenzó desde el año 2002 con el proceso de Supervisión Auxiliar. Esta supervisión se realizó a través del Comité de Supervisión de la Federación Unisap, quien llevó a cabo visitas In-situ a la Caja durante cuatro meses con el fin de dictaminar las áreas de mejora. La Federación Unisap deberá trabajar conjuntamente con la fundación alemana que ganó la licitación para la asesoría de una parte de las cajas populares mexicanas agrupadas en federaciones reconocidas por la CNBV. La asesoría va dirigida a los directivos de la Caja San Rafael, cubre los aspectos de la regulación prudencial de la LACP, los cambios en el

entorno financiero y la situación particular de la caja en cuanto a su nivel de operaciones aprobado por la CNBV.

Figura 3  
Esquema de Supervisión Auxiliar



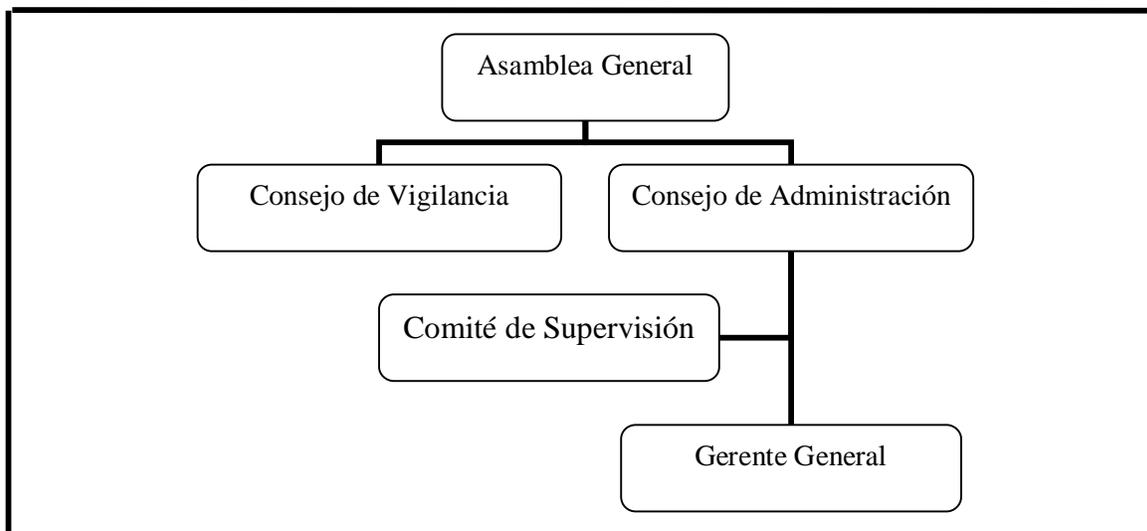
Fuente: Bansefi 2003

En el esquema de supervisión auxiliar que se muestra en la figura 3, el Gobierno Federal cede en organizaciones intermedias o federaciones, la supervisión de las Entidades del sector de ACP sin perder sus facultades. Los Comités de Supervisión son financiados por las cajas de ahorro, están sujetos al Consejo de Administración de la Federación correspondiente, pero deben recibir también la aprobación de la CNBV. Ningún miembro del Comité de Supervisión puede ser removido sin la aprobación de la CNBV que puede incluso intervenir el Consejo de Administración de cualquier Federación si así lo considera

conveniente. En el caso de la Unisap, el Comité de Supervisión se sostiene de las aportaciones de los socios (cuota única de las cajas asociadas) cubriendo un .5% de sus activos de manera global.

En la estructura de las Federaciones el Comité de Supervisión responde directamente al Consejo de Administración, como se muestra en la figura 4; aunque mantiene una colaboración muy estrecha con el Gerente de la Federación, los miembros del Comité de Supervisión están obligados a presentar las observaciones por rubro y recomendaciones respecto al manejo financiero de las entidades pero no pueden asistir técnicamente ni auditar a las entidades.

Figura 4  
Ubicación del Comité de Supervisión en la Estructura de la Federación



Fuente: Bansefi, 2003.

## **Capítulo V**

### **Un Estudio de Caso. La Caja Popular San Rafael**

Las cajas populares se desarrollaron en México durante la década de los 50s, a partir de la iniciativa del sacerdote Pedro Velásquez. En sus inicios, estuvieron ligadas a la Iglesia Católica, fueron desarrolladas después de estudiar los movimientos de cooperativas europeas, especialmente el modelo canadiense, ideológicamente, fueron fundadas en los principios de solidaridad, organización y educación para apoyar el desarrollo de la personas que no tenían opción de crédito en un banco. Los sacerdotes Carlos Talavera y Manuel Velásquez, apoyaron el desarrollo del movimiento en México al aplicar sus estudios en Canadá sobre métodos de educación y de organización cooperativa (Rojas, 1984: 574).

Como menciona Rojas Coria (1984), se aprovechó la existencia de los centros sociales para trabajadores y se promovió el desarrollo de las cooperativas de crédito. Se acordó llamar a las cooperativas de crédito Cajas Populares y darles un lema característico de su ideología: “Por un capital en Manos del Pueblo”; a partir de los años cincuenta y después de fundada la primera caja popular, “León XII”, en el Distrito Federal, las cajas populares comenzaron a crecer y pronto se fundaron cajas populares en Jalisco, Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí y Zacatecas, llegando a ser 64 cajas en 1954 (Rojas, 1984: 574-576).

#### **V.I Historia de la Caja Popular San Rafael**

En un principio, las cajas populares eran organizaciones donde sus miembros se agrupaban de manera voluntaria, sin recibir ningún tipo de compensación económica, con el objeto de apoyar a sus miembros a través de la ayuda mutua, el ahorro y el préstamo. En este rubro el objetivo es alejar a las cajas populares de la especulación y la usura y permitir

que aquéllos que no pueden obtener un crédito fácilmente lo hagan considerando su capacidad de ahorro y trabajo por los demás.

El proyecto de las cajas populares en México, incluía además del apoyo crediticio, el impulsar el desarrollo social, cultural y religioso de la comunidad. En un principio, las cajas permanecieron ligadas a la iglesia católica y poco a poco se fueron secularizando, “funcionaban normalmente una vez por semana en la noche, en un anexo parroquial” (Eguía, 1994: 212), a partir de la década de los sesenta, las cajas populares comenzaron a cambiar, Eguía Villaseñor establece que los principales cambios fueron:

- a) se aumentaron las cuotas, se cargaron a los préstamos y no a los asociados.
  - b) Se incorporó en 1970 al gerente retribuido para hacer crecer la caja
  - c) Se comenzaron a manejar independientemente
  - d) Se amplió el horario de servicio
  - e) Se incentivó la fusión entre cajas
  - f) Se establecieron estadísticas confiables cada mes
  - g) Se establecieron mecanismos más rigurosos sobre control de préstamos
  - h) Se estableció un asesoramiento periódico entre directivos y empleados
- (Eguía, 1994: 212)

Rojas Coria (1984), menciona que durante la década de los 70s, las cooperativas ya operaban prácticamente todo el día, con gerentes y empleados, utilizando procedimientos administrativos para tener un mayor control de los créditos y recuperación. En el último quinquenio de los 70s, ya no se preocupaban tanto por el manejo técnico de las cajas sino más por la educación cooperativa a todos los niveles del movimiento. (Rojas, 1984: 574-576).

La Caja San Rafael fue fundada el 2 de enero de 1986 por el padre Emiliano Mercado, desde sus inicios se planteó el trabajo de los socios en la caja como un medio para desarrollar a la comunidad a través del ahorro popular. La ideología de la caja se basó en la solidaridad, la equidad y la igualdad. Sobresalen desde su fundación la importancia de la capacitación y la educación. Al igual que en muchas cajas populares en San Rafael se

considera que el socio es el dueño de la institución, que el ahorro es de gran importancia y que es necesario formar al socio en los valores cooperativos universales.

Para Don Jesús Ibarra López cofundador de la Caja San Rafael el inicio de la organización se relaciona con la lucha de la comunidad contra el agiotismo y su necesidad de organizarse para financiar proyectos personales. San Rafael como otras cajas populares surge como una organización cooperativa de orientación financiera, donde el objetivo primordial es satisfacer las necesidades de crédito del socio ahorrador y no la de funcionar como un ente financiero. En un principio, la Caja San Rafael era muy modesta, aunque tuvo un rápido crecimiento y con el paso del tiempo se ha fortalecido<sup>1</sup>. En la actualidad cuenta con cinco sucursales y una matriz, con 119 empleados y un aproximado de 70 343 socios; pertenece a la Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Crédito (Unisap de Occidente), federación que tiene presencia en los estados de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Zacatecas, Durango, Querétaro, Jalisco y Colima.

## **V. 2 Elementos de la cultura organizacional**

La cultura organizacional de la Caja Popular San Rafael tiene elementos materiales e inmateriales. Los símbolos, los valores y las creencias compartidas entre los miembros de la organización, se relacionan con los principios y valores del movimiento cooperativista; éstos constituyen la ideología del movimiento y lo legitiman ante los miembros de la organización como una cooperativa de ahorro y préstamo. La comunicación organizacional de estos elementos, es un factor relevante, ya que permite que se construyan consensos. Es posible también que la interpretación entre los socios no sea totalmente homogénea.

---

<sup>1</sup> Datos para el año de 2003

Los principios y valores cooperativos, pueden observarse en la estructura organizacional; los miembros de la caja popular, desarrollan en forma paralela, un conjunto de creencias y percepciones sobre ellos, y comienzan a elaborar procesos de comunicación en grupos pequeños, que permiten posteriormente, alcanzar un consenso organizacional.

### **V.2.1 Símbolos, Valores y Creencias**

La cultura es definida en este trabajo como el conjunto de símbolos, creencias, valores y formas de pensar que pueden o no tener una expresión material y que están organizadas en sistemas o redes que comunican a sus miembros, que tienen un significado particular y que nos permiten entender conductas humanas (Geertz, 1973: 20). La cultura, tiene una expresión concreta, pero también una expresión subjetiva o inmaterial. Como cultura organizacional se entiende en este trabajo al sistema simbólico, creado, aprendido y transmitido internamente en la organización con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión (Pariente, 2000:252). Cuando analizamos la cultura y la comunicación como un proceso dinámico y no como un conjunto de entidades aisladas con significados hacemos referencia siguiendo a Geertz (1973), a la cultura corporativa como un sistema en interacción de signos interpretables o símbolos.

Con objeto de rescatar la dimensión simbólica en la organización como un proceso, evitando el enfoque funcional o instrumental, se busca la interpretación que hacen los miembros de la organización de los valores que identifican como suyos y de los contenidos compartidos que los distinguen de otras organizaciones. Este proceso de construcción simbólica no finaliza necesariamente en un consenso total dentro de la organización, puede existir divergencia o un margen amplio para la interpretación. (Reygadas, 2000; Owen, 1996).

Los elementos de cultura organizacional en la Caja Popular San Rafael están resumidos en el cuadro 1. Estos elementos sustentan la ideología que identifica a la caja con el movimiento cooperativo nacional e internacional y a los miembros de la organización hacia el interior (Anexo 1).

Ninguno de los elementos que aparecen en el cuadro puede ser estudiado en forma aislada, si bien es cierto que el contenido de algunos, puede hacer referencia a interpretaciones más amplias entre los miembros de la organización, o por el contrario, hacer alusión a elementos muy concretos, todos ellos funcionan como un sistema simbólico que se reproduce a través de los procesos de comunicación que han sido institucionalizados en la organización: asambleas (General Ordinaria, Seccional y de Representantes), sesiones del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisión de Crédito y Buzón de Sugerencias.

Caja Popular San Rafael tiene dentro de su estructura, un conjunto de elementos que los miembros de la organización denominan principios del cooperativismo y cuya función es la de poner en práctica dentro de la organización lo que ellos consideran son las virtudes que inspiran al movimiento o su ideología. Estos principios, son indicadores que los miembros de la organización utilizan para valorar su adhesión al movimiento cooperativo. La identificación de los miembros de la Caja Popular San Rafael hacia los principios del cooperativismo es importante para crear consensos y convergencia simbólica respecto al futuro de las prácticas organizacionales.

Los valores que rigen a la cooperativa (ayuda mutua, democracia, igualdad, responsabilidad, equidad y solidaridad), son creencias que están institucionalizadas en el entorno del cooperativismo sin que ello indique necesariamente que se cumplan en todas

las organizaciones de ahorro y crédito popular, constituyen la ideología que legitima a San Rafael como una caja popular.

En la interpretación que los miembros de la organización hacen del conjunto de principios existe como señala Reygadas (2000), un margen que les permite construir consensos, pero también encontrar elementos de ruptura y rechazo, a partir de lo que ellos experimentan como socios dentro de la caja, sobre los principios más representativos de su organización y con respecto a su entorno (federación, confederación, organizaciones internacionales).

Dentro de la estructura de la organización se incorporan los elementos simbólicos cuando se aplican los principios cooperativos, en los reglamentos para la Asamblea, en los modelos ideales para los socios dirigentes y socios cooperativos, en el departamento de educación y las áreas de formación y coordinación de servicios, en los proyectos de inversión anuales de la cooperativa, en las políticas de préstamos basadas en la reciprocidad.

Estos elementos de la cultura organizacional que se perciben en la estructura de la organización la legitiman en cuanto a su orientación como organización de ahorro y crédito popular y actúan con los otros símbolos ya institucionalizados dentro de la cooperativa.

**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	Conjunto de elementos institucionalizados	En relación a los principios y valores dentro de la	Banderas México ACI : alianza	Formal: Asamblea General Ordinaria Seccional y de

democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad.	en el entorno de las organizaciones de ahorro y crédito popular: Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad.	estructura formal de la organización: Atención personalizada al socio	cooperativa internacional	Representantes
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				

Un símbolo es un signo convencional o figurativo interpretable por aquéllos que lo comparten (Hatch, 1997:219); partiendo de este concepto, dentro de una organización podemos estudiar lo simbólico, en los principios y valores o ideología que la sustenta, en los objetos, en el lenguaje y las expresiones verbales, en las actividades como ceremonias y rituales, en la distribución arquitectónica de los espacios físicos y construcción de edificios.

En la Caja Popular San Rafael, la cultura se expresa en los símbolos o signos convencionales, pero también en las creencias y los valores que sustentan al movimiento cooperativo. En este caso la interpretación que pueden hacer los miembros de la organización es más amplia, como se muestra en el cuadro 2.

Cada uno de estos elementos, tiene un significado particular para los socios cajistas, pero también en conjunto, todos estos elementos forman parte de una construcción simbólica colectiva. A partir de ellos y siempre en interrelación se comienzan a compartir ideas sobre ciertos eventos, personas y objetos relevantes que permiten dar sentido a la realidad organizacional (Anexo 1).

Es necesario hacer una distinción entre los símbolos institucionales y aquéllos que los miembros de la organización comienzan a generar (Owen, 1996). Owen establece que algunos símbolos dentro de la organización, son un ejemplo de conducta simbólica generada espontáneamente por sus miembros, como una forma de encontrar sentido a las emociones, expresar sentimientos o enfrentar los problemas organizacionales. El autor agrega también, que la construcción simbólica es también una forma de expresar inconformidad dentro de la una organización (Owen, 1996:10).

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

Las creencias compartidas entre los miembros de la organización, pueden verse como el resultado de un proceso de consenso y convergencia simbólica que los miembros de la organización hacen cuando perciben y/o experimentan que la práctica organizacional coincide con los elementos culturales institucionalizados en la estructura organizacional. En este caso, pueden existir como ya se mencionó, elementos de la cultura organizacional corporativa que tienen como finalidad desarrollar la identificación entre sus miembros

respecto a ciertos objetivos o metas, estos elementos formales deben ser percibidos con contenidos similares por los miembros de la organización para poder desarrollar una verdadera identificación y convergencia simbólica.

En la Caja Popular San Rafael se encontraron como creencias dominantes entre los miembros de la organización las siguientes:

- Atención personalizada al socio
- Apoyo económico a grupos sociales menos favorecidos
- Asamblea como órgano representativo de los socios
- Organización cooperativa de orientación financiera = ente social con carácter financiero
- Organización que permite la organización libre de los socios sin restricciones legales (del gobierno, financieras o de impuestos)
- Participación voluntaria en actividades de la caja

Estas creencias se contrastan a nivel individual y en grupo respecto a los aspectos culturales institucionalizados en la estructura organizacional, en el caso de la Caja San Rafael, con los principios del cooperativismo, la educación al socio y los modelos de socio y dirigente cooperativo. Cada una de las creencias se refuerza cuando se perciben mecanismos formales dentro de la organización que favorecen la identidad organizacional; en la estructura de la Caja San Rafael: el departamento de educación, los reglamentos de estímulos a directivos, los requisitos para préstamos en base a la reciprocidad, las obligaciones y derechos de los socios y los reglamentos de Asamblea.

## **V.2.2 Educación y Cultura en la Caja Popular San Rafael**

El aspecto de la educación en una cooperativa indica la importancia no sólo de transmitir los valores y principios cooperativos como tales, sino también, el de poder incluir en la construcción de significados los aportes de los nuevos miembros de la caja, participando de esa manera en lo que Geertz (1973) denomina “redes de significado”.

La cultura también tiene interrelación con aspectos que están fuera de la caja, cuando definimos a la cultura como un sistema organizado en “redes de significado” siguiendo la propuesta de Geertz (1973), establecemos que la Caja Popular San Rafael no está aislada de su entorno cultural, existen elementos de cultura propios de la caja o del movimiento cooperativista nacional e internacional que la organización hace suyos, pero también otros elementos culturales propios del entorno nacional o regional. En San Rafael encontramos elementos religiosos como las oraciones (Anexo 2), que se utilizan como invocaciones en las Asambleas. Las oraciones refuerzan los mecanismos internos de cohesión porque mantienen elementos comunes con los principios y valores cooperativos.

Dentro de la caja se establece que a través de la educación en los principios y valores cooperativos se busca enfatizar la responsabilidad y ayuda mutua en contra del individualismo, egoísmo, lucro, explotación y antagonismo hacia los demás. Se busca desarrollar la confianza con la transparencia, la divulgación completa y la responsabilidad. Las cooperativas son instituciones que buscan la confianza del socio ahorrador, se afirma que son confiables porque son propiedad de los socios y están basadas en la democracia. Además de la educación en principios y valores los otros dos elementos que definen a la organización son el crédito y el ahorro.

En base a los principios y valores cooperativos la organización se estructura en su dimensión simbólica. De acuerdo con Hatch (1997), la estructura de la organización es el conjunto de relaciones entre un todo organizado, en el caso de los principios y valores

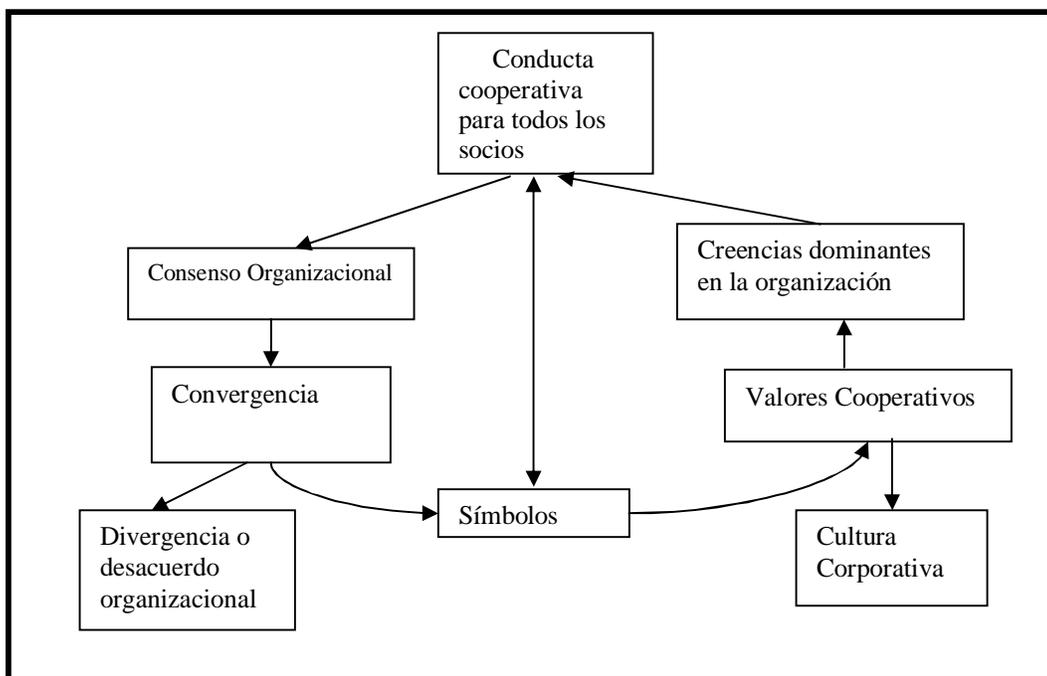
podemos decir que están presentes en la estructura, la jerarquía, la división del trabajo y los mecanismos de coordinación.

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).

A partir del consenso organizacional se pueden establecer procesos de comunicación más concretos respecto a las respuestas que los miembros de la organización tienen cuando enfrentan un entorno incierto. Vista desde esta perspectiva la cultura corporativa cede a la cultura como un proceso de construcción simbólica que implica también áreas de ruptura y rechazo. No siempre se pueden tener esquemas consistentes o explicaciones comunes dentro de la organización para los fenómenos que se enfrentan. Los individuos pueden diferir también en función de su posición dentro de la estructura de la organización, sus intereses personales y la coyuntura que enfrenten. Sin embargo en el caso de la Caja Popular San Rafael se observó que los principios ideológicos fueron la base para desarrollar el consenso organizacional, sin importar la posición de los individuos o jerarquía, la división del trabajo entre los miembros de la organización y las reglas formales y procedimientos institucionalizados.

El proceso para construir contenidos simbólicos similares tiene como antecedente el consenso dentro de la organización y las conductas que los socios despliegan en la organización: participación en las Asambleas, en las actividades de educación cooperativa y de promoción voluntaria de red de comunicación y como socios voluntarios en puestos directivos.

Figura 1  
Cultura Organizacional en la Caja San Rafael



### V.3 La Cultura y la Comunicación Organizacional en la Caja Popular San Rafael

La comunicación es un proceso que se hace desde una cultura particular, el tipo de interacción y el significado tienen un sesgo cultural, las organizaciones dependen de un proceso de comunicación exitoso y por lo mismo ofrecen respuestas concretas al cambio

del entorno cultural construyendo redes de significado donde los individuos establecen procesos de comunicación apropiados dentro de la organización. El objetivo es no sólo desarrollar una cultura corporativa sino también apoyarse en este tipo de estrategia para enfrentar la incertidumbre del entorno y las presiones institucionales.

### **V.3.1 La Comunicación Organizacional en la Caja Popular San Rafael**

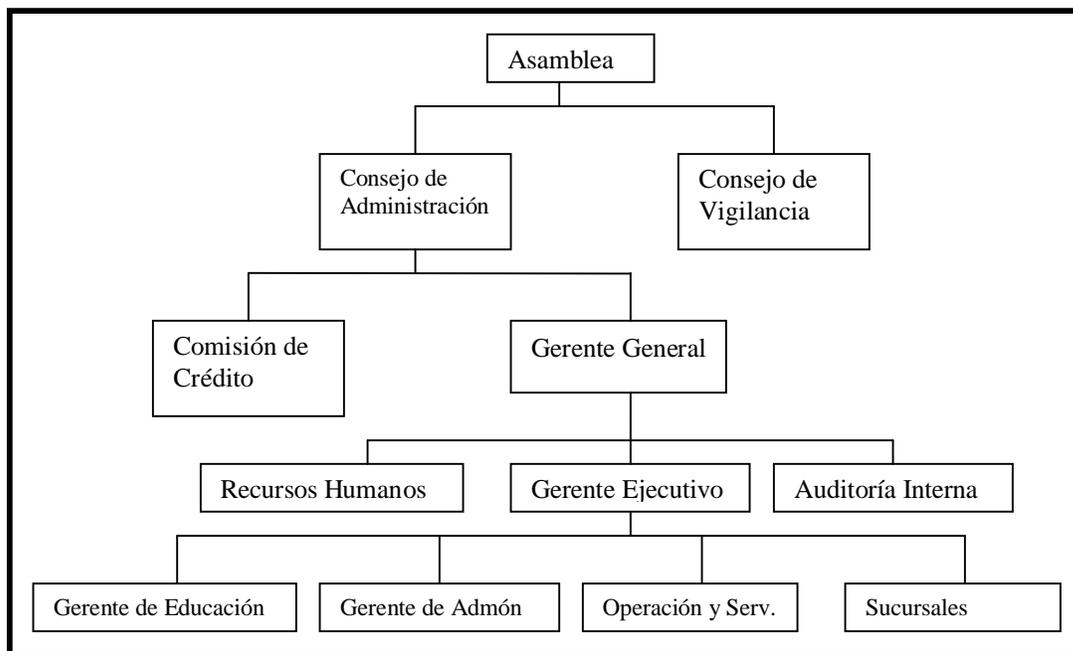
En la Caja Popular San Rafael, la comunicación organizacional puede estudiarse estructuralmente, es decir describiendo las redes que se establecen al interior de la organización y al exterior, con los organismos de segundo y tercer nivel (federaciones y confederaciones). Puede también analizarse en su aspecto de interacción simbólica, es decir, estudiando a la comunicación organizacional, como un sistema simbólico creado y transmitido en la organización, en este aspecto, estudiamos el contenido de lo que es transmitido en la organización y no sólo la transmisión ya sea ésta formal, informal, descendente, ascendente, horizontal.

En el organigrama de la Caja San Rafael mostrado en la figura 2, podemos observar que la Asamblea es la instancia más importante de la organización porque representa a todos los socios que forman la caja. La Asamblea, delega en el Consejo de Vigilancia y en el Consejo de Administración la responsabilidad sobre la toma de decisiones en la caja.

San Rafael modificó su organigrama en el año 2002 y ahora la Comisión de Crédito está un nivel abajo dependiendo del Consejo de Administración y no de la Asamblea directamente. Se consideran directivos a los miembros del Consejo de Administración (7), del Consejo de Vigilancia (3) y de la Comisión de Crédito (5); un directivo no recibe sueldo por sus actividades en la organización aunque recibe por lo general un paquete de estímulos que pueden variar, dependiendo de la situación financiera de la organización. Los directivos

permanecen en el cargo por tres años y tienen derecho a reelección. En el caso de los socios que tienen alguna función dentro de la Comisión de Crédito, el periodo de tiempo puede cambiar debido a las nuevas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP).

Figura 2  
Organigrama de la Caja Popular San Rafael



Fuente: Caja Popular San Rafael

El Gerente General y los Gerentes de Recursos Humanos, Ejecutivo y de Auditoría Interna así como los de las áreas de Educación (Coordinación de Servicios, Formación y Diseño), Administración (Cobranza, Cómputo, Contabilidad, Jurídico, Club Deportivo), Operación y Servicio (Cajas, Crédito), y Sucursales son considerados como ejecutivos con derecho a un salario.

### **V.3.1.1 Comunicación Formal**

Los elementos de comunicación organizacional que son formales y sobresalen en la Caja Popular San Rafael son los siguientes:

Hacia el interior de la organización, incluye mensajes que pueden ser descendentes, ascendentes y horizontales e incluye en formato los reportes, circulares, oficios, reuniones y juntas entre otros. Este tipo de comunicación tiene también como objeto el dar a conocer qué es la organización y cómo funciona. En la Caja Popular San Rafael se incluyen:

1. Juntas Semanales y Mensuales entre los directivos de la organización, Juntas del Consejo de Administración con la Gerencia General, Comisión de Crédito y Consejo de Vigilancia y las que ordinariamente tienen los gerentes del área operativa.
2. Información en Red con una página de la Caja Popular San Rafael donde se encuentra la historia de la organización, los requisitos de ingreso, los servicios que presta la caja y avisos sobre los eventos a celebrarse.
3. Información anual en la Asamblea de Representantes, previa celebración de asambleas seccionales.
4. Material escrito donde se describe el origen de la Caja Popular San Rafael, los principios y valores cooperativos, los beneficios de los socios, servicios con que cuentan y también se agrega información sobre el sector de la banca social en México y del movimiento cooperativo internacional: Boletín Informativo, Boletín Infantil, Tríptico bimestral, Tríptico del Club social y deportivo, Folleto Informativo, Periódico Mural y Aviso Oportuno entre los socios.
5. Red de Comunicación. Esta red consiste en la participación de los socios de la organización tanto adultos como menores ahorradores en trabajo voluntario. Se les

capacita en la ideología cooperativa para poder contestar las dudas de los nuevos socios y se les encarga la distribución del boletín a los socios que viven cerca de su casa.

6. Buzón de Sugerencias.
7. Videos bimestrales para televisión con información sobre servicios y avisos para los socios de la caja.

La comunicación de la organización hacia el exterior incluye la información formal que se intercambia con el entorno institucionalizado y con los posibles socios de la organización:

1. Comunicación formal en forma de boletines oficiales y memorandos del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito SHCP y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV, hacia el Comité de Supervisión, el Comité Técnico y la Federación de la cual la Caja Popular San Rafael recibe la información.
2. Plática Informativa. Es una reunión formal donde se describe a la organización, su funcionamiento, objetivos y valores que la sostienen. Tiene una duración aproximada de 60 minutos y es considerada una reunión de bienvenida y un requisito para ingresar como socio a la Caja Popular San Rafael. Esta plática es parte de la comunicación organizacional hacia fuera y sustituye a la publicidad para promocionar a la organización.

#### **V.3.1.2. Comunicación Informal**

Se refiere a la información que puede circular en una organización, sin importar el nivel jerárquico de sus miembros. Incluye los comentarios sobre eventos o noticias que afectan a los miembros de la organización. Este tipo de comunicación propicia un proceso

de convergencia simbólica a través de las conversaciones informales, las historias organizacionales y la identificación con temas comunes. En la Caja San Rafael sobresalen:

1. Comentarios fuera de las juntas sobre aspectos que afectan a los miembros de la organización respecto a la nueva legislación y los mecanismos de control financiero impuestos por el Estado (SHCP, CNBV).
2. Historias organizacionales. El papel del Sr. Jesús Ibarra López en el desarrollo de la organización.
3. Identificación entre los miembros de la organización en cuanto a los principios más importantes dentro de la organización: ayuda mutua, democracia, igualdad, participación económica de los socios y compromiso con la comunidad.

### **V.3.1.3 Comunicación e Interacción**

Son los aspectos de la comunicación organizacional que permiten desarrollar una convergencia simbólica entre los miembros de la organización a través del consenso en cuanto a los significados o interpretaciones. En la Caja Popular San Rafael funcionan a través de los programas del Departamento de Educación, con el buzón de sugerencias que es un instrumento que cualquier socio puede utilizar para hacer llegar su opinión a la Asamblea y con las pláticas informales en pequeños grupos en los círculos de estudio y los eventos que se organizan donde participan socios y menores ahorradores, como se muestra en el cuadro 3. En estos eventos se desarrollan:

1. Significados comunes respecto a la historia sobre el origen y el futuro de la Caja Popular San Rafael. Cuando se describe el desarrollo de la organización se enfatiza el hecho de que el propósito inicial era el de ofrecer un futuro mejor a los miembros

de la cooperativa quienes se integraban de manera voluntaria y buscaban la superación económica y social a través de la solidaridad.

2. Los valores cooperativos y su importancia para el desarrollo de la Caja Popular San Rafael. El papel de los socios ahorradores en la organización respecto a esos valores cooperativos.

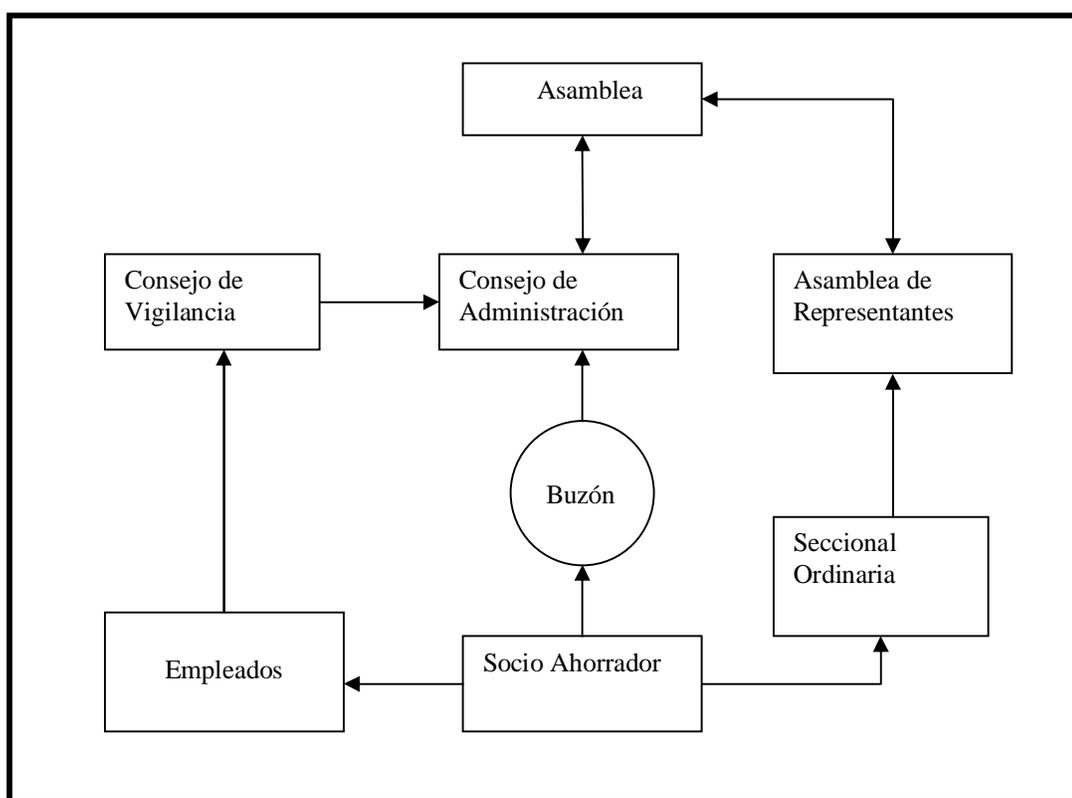
**Cuadro 3**  
Programas del Departamento de Educación de la Caja Popular San Rafael

<b>Programas de Formación Cooperativa</b>	<b>Destino</b>	<b>Frecuencia</b>
Acción Cooperativa , Círculo de estudio, Taller de Análisis, Módulos de Información,	Socios en general	Permanente Bimestral
Promotores	Socios voluntarios	Bimestral
Capacitación a Distancia	Socios ahorradores que contestan las preguntas del tríptico y/o del boletín	Bimestral
Socio Excelente	Socios con ahorro constante y sin retiros, abono puntual de sus préstamos, asistencia a la Asamblea, participación en actividades de educación	Permanente
Cooperamigos	Menores ahorradores	Quincenal

El departamento de educación funciona como un medio formal que trabaja con los socios y menores ahorradores la ideología del movimiento, refuerza las creencias sobre los principios y valores del cooperativismo e involucra a los socios en las actividades que la caja popular lleva a cabo. Los programas se destinan también a los directivos y ejecutivos de la caja de manera permanente. (Cuadro 3)

Otro mecanismo de comunicación constante que puede utilizar cualquier miembro de la Caja Popular San Rafael, es el buzón de sugerencias. El contenido del buzón se revisa en las sesiones del Consejo de Administración una vez por semana y es el proceso de comunicación ascendente que existe en la organización como se muestra en la figura 3.

Figura 3  
Comunicación Ascendente en la Caja Popular San Rafael



En el caso de la Caja San Rafael la comunicación ascendente es muy importante ya que se considera que los socios son los dueños de la organización, en ese sentido la comunicación funciona como un medio para llegar a consensos sobre elementos que son significativos para la organización. De acuerdo a Bormann (1983), Putnam (1983), Trenholm (2001) y Owen (1996), la conducta simbólica hace referencia a la interacción y la

comunicación entre las personas, la comunicación les permite generar, acordar e inferir significados sin importar su nivel jerárquico en la estructura organizacional.

#### **V.4 Ceremonias, rituales y mitos en la Caja Popular San Rafael**

La conducta simbólica adquiere un carácter formal en las ceremonias y rituales dentro de la organización; el ritual es un concepto tomado de la Antropología y que aplicado a los estudios organizacionales puede enfocarse hacia la función social que cumplen los rituales dentro de las organizaciones pero también hacia el contenido y significado del ritual para los miembros de la organización. A través de los rituales se promueve la integración, la solidaridad y la cohesión entre los miembros de un grupo cultural; al mismo el ritual es una fuente de significantes y significados, de continua construcción simbólica (Díaz Cruz 2000).

Los rituales “proporcionan reglas que guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía” (Fernández, citando a Deal y Kennedy, 1995: 118). Si partimos de esta definición, podemos analizar los rituales dentro de la organización en cuanto a los elementos simbólicos que incluyen, la función que tienen y el significado particular que adquieren entre los miembros de la organización. Un ritual es “una *acción representacional* presente en toda cultura: una práctica simbólica no necesariamente religiosa y opuesta a las acciones técnicas; es una acción susceptible de ser interpretada o decodificada que está integrada por dos elementos: los signos externos o visibles que nos remiten a los significados internos”. (Díaz Cruz, 1998:22). El ritual también alude a “prácticas formalizadas, altamente rutinarias y previsibles que satisfacen las expectativas de los actores involucrados” (Díaz Cruz, 1998:23).

Díaz Cruz (1998), citando a Moore y Myerhoff (1977), Rappaport (1979), Lewis (1980) y Grimes (1990), enumera las siguientes propiedades formales de los rituales en antropología:

- Repetición: referida al tiempo y/o espacio, al contenido y/o forma, o a la combinación de ellos
- Acción: dentro de un ritual los participantes actúan además de hablar o pensar
- Comportamiento especial o estilización: las acciones o los símbolos se utilizan de manera que los participantes y observadores fijen su atención en ellos.
- Orden: los rituales siguen un proceso, son eventos organizados en los que intervienen personas y elementos culturales, tienen un orden lineal, no existe espacio para el caos o espontaneidad aunque pueden estar presentes pero siempre como elementos bajo control, “ lo que suele quedar explícito en los rituales es quién hace qué y cuándo, las guías y reglas de acción, prescritas por tradición o convención son explícitas, pero las razones para actuar, los significados, los motivos o las interpretaciones de las acciones rituales no lo son necesariamente (Díaz Cruz 1998: 226)
- Estilo presentacional evocativo y puesta en escena: a través de elementos simbólicos y sensoriales que se manipulan durante el ritual, se intenta producir un estado de alerta y compromiso entre los participantes
- Dimensión colectiva: por definición los rituales tienen un significado social aunque pueden ser ejecutados por un solo actor que sigue las reglas aprobadas por su sociedad y que son del dominio público

- Felicidad y en felicidad: hace referencia a la evaluación del desempeño del ritual según su adecuación y relevancia institucional o cultural
- Multimedia: en los rituales se utilizan múltiples canales de expresión como música, adornos, ropa especial, alimentos y bebidas, reposo y meditación espacios de silencio, etc.
- Tiempos y espacio singulares: acotan la actividad simbólica, le imponen un límite.

#### **V.4.1 Ciclo Ritual en la Caja Popular San Rafael**

Dentro de la Caja Popular San Rafael existen prácticas rituales como rutinas formalizadas que son previsible y satisfacen a los actores involucrados, por ejemplo, los saludos entre los socios directivos y los socios ejecutivos, el proceso de entrada a la Asamblea General Ordinaria, las oraciones iniciales y finales durante la Asamblea, la ratificación de acuerdos, etc. Existen también rituales donde los participantes pueden tener una conducta no prescrita ni formal durante todo el proceso, existen espacios para la participación individual y la construcción de significados. Los rituales como acción social involucran procesos de comunicación y construcción simbólica entre los miembros de la organización (Anexo 3).

El cuadro 4, muestra el ritual como conducta formalmente prescrita durante la Asamblea General Ordinaria, la Reunión de Bienvenida y la visita del Comité de Supervisión, en cada caso se muestra la función dentro de la organización. El cuadro 5, muestra los ritos como acción representacional o fuente de significados para los miembros de la organización.

Cuadro 4  
Ritual como conducta formalmente prescrita y su función en la organización

Asamblea General Ordinaria	Entrada al recinto Saludos a los participantes Invocación inicial Invocación final Himno de la cooperación Himno nacional Minuto de silencio por los socios fallecidos Ratificaciones de Elecciones y Reelecciones	Adhesión Identidad Solidaridad Consenso Aprobación
Reunión de bienvenida	Presentación de los servicios de préstamos, el programa de socio cumplido, los derechos y obligaciones de los socios.	Adhesión
Visita del Comité de Supervisión	Supervisión extra situ Supervisión in situ	Legitimidad Consenso Aprobación

Cuadro 5  
Ritos como Acción Representacional

Asamblea General Ordinaria	Asamblea Seccional Asamblea de Representantes	Consenso Divergencia	Ritual Regulador
Círculos de Estudio	Nivel Medio Nivel Especializado	Consenso Divergencia	Ritual de paso

El ciclo ritual anual en la Caja Popular San Rafael incluye las actividades que se realizan de manera permanente durante todo el año como la reunión de bienvenida y los círculos de estudio, o aquéllas que son sólo una vez al año como la Asamblea General Ordinaria y la visita del Comité de Supervisión (Figura 4). Todas las actividades rituales tienen un formato preestablecido, están sujetas a guías y reglas, es decir, todos los participantes conocen quién hace qué en cada caso; el tiempo y el espacio físico para llevarlas a cabo también se controlan. Durante los rituales, se utilizan diversos canales de expresión: música, cantos, vestidos especiales, alimentos y bebidas, meditación y silencios; los participantes interactúan y se utilizan símbolos propios de las organizaciones de ahorro y crédito popular.

Durante todo el año se celebran rituales periódicos y ritos de paso. En el primer caso se incluye la Reunión de bienvenida, en el segundo a los círculos de estudio. Durante una vez al año existen otros dos tipos de rituales: reparadores en el caso de la visita del comité de supervisión y reguladores en la Asamblea General Ordinaria.<sup>2</sup>

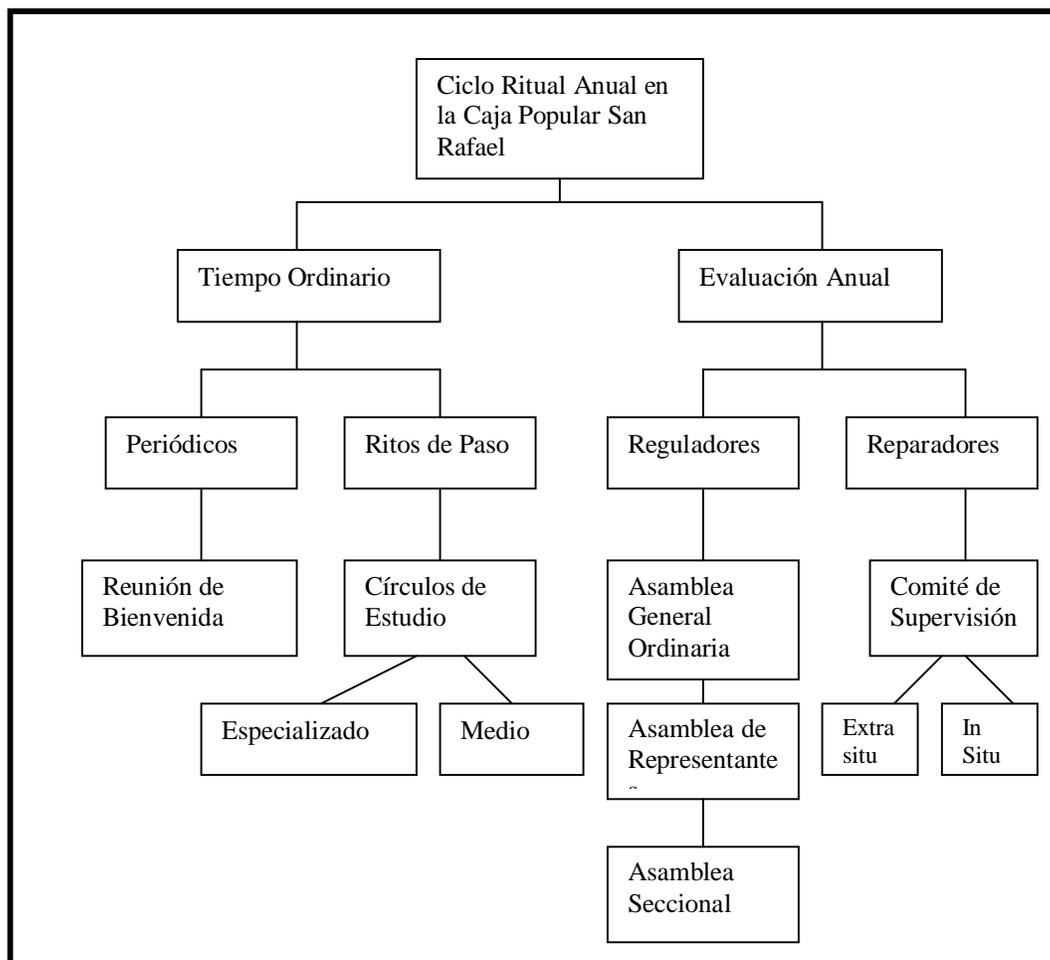
#### **V.4.1.1 Rituales Periódicos. Reunión de Bienvenida.**

Para ser socio de la caja San Rafael, es necesario asistir a una plática informativa donde se introducen los derechos y obligaciones de los socios. Esta plática, funciona como una reunión de bienvenida, ya que las personas que asisten han sido invitadas por algún socio y tienen interés en participar en la organización. La Caja Popular San Rafael no hace ningún tipo de publicidad, los nuevos clientes llegan a través de las recomendaciones que los socios activos realizan entre la comunidad.

---

<sup>2</sup> En el caso que aquí se presenta se toma la tipología para los rituales de los trabajos del antropólogo Victor Turner. En cuanto a los rituales, éstos pueden ser: periódicos, de crisis vitales, reguladores y reparadores. En el primer caso se trata de rituales que tienen una fecha fija en el calendario y que conmemoran acontecimientos aceptados culturalmente dentro de un grupo como importantes para la vida colectiva. En el segundo caso se ubican los ritos de pasaje y son aquéllos que implican cambios en la vida de los participantes. En nuestro caso un ascenso o nombramiento dentro de la organización o un despido o cese de funciones por ejemplo. En Antropología se les llama ritos de pasaje a las ceremonias para celebrar un nacimiento o muerte, o el paso de la niñez a la adolescencia o edad adulta. Los terceros son aquéllos propios de sociedades primitivas (aunque no excluyentes de la nuestra) donde el poder no está centralizado. Se utilizó para el caso de la Caja Popular porque el conjunto de creencias dominantes entre los miembros de la caja alude a la distribución homogénea del poder en la organización. Esta distribución se verifica por los socios a lo largo de su participación en la caja y tanto la asamblea seccional como la de representantes son consideradas por los miembros de la organización como representativas de sus deseos e intenciones. Qué tan representativas son en realidad? La respuesta a esta pregunta puede conocerse si se observan grandes áreas de divergencia o consenso entre los miembros de la organización. En el caso estudiado las Asambleas si funcionan como mecanismos de distribución homogénea de poder entre sus miembros. Podríamos afirmar que son también rituales de equilibrio homeostático o de oscilación regulada (del poder en la organización). Los rituales reparadores ayudan a readaptar a los individuos o grupos a su entorno cultural cuando se percibe una fractura (social, económica, tecnológica). En el caso de San Rafael la ruptura está dada por la ambigüedad en la que se mueve la Caja San Rafael en cuanto a las organizaciones de ahorro y crédito en México, sin legislación hasta hace muy poco tiempo con una competencia al interior y la percepción de una futura competencia del exterior, los rituales como la visita del comité de supervisión le permiten legitimarse y reconstruir el tipo de relación que debe tener con su entorno institucionalizado. (Ver Díaz Cruz, 2000: 59-74, Mayer, 2000: 21-33).

Figura 4  
Ciclo Ritual Anual en la Caja Popular San Rafael



Esta plática es organizada por el departamento de educación, es impartida por una persona que conoce los temas que se tratan en la reunión. Se realiza durante las mañanas y las tardes en horarios y espacios predeterminados en las oficinas de la caja popular tanto en la matriz como en las sucursales. Para asistir a la plática es necesario llegar con 10 minutos de anticipación y solicitar una ficha. Conforme las personas van llegando, se les indica que deben pasar a un salón pequeño donde hay sillas para los asistentes y un rotafolio para la persona que va a explicar el funcionamiento de la organización, los asistentes conocen

previamente parte del contenido de la plática, a través de las conversaciones que sostienen con los socios que los invitan a participar.

La plática tiene una duración aproximada de 45 minutos, el ritual comienza con una introducción, en la cual se hacen preguntas a los asistentes sobre su interés en la organización; se procede en una segunda parte del ritual, a explicar detalladamente los servicios de la caja, en primer lugar los préstamos, el tipo de préstamos y los requisitos para ser aval; se mencionan también los otros servicios que tiene la caja San Rafael: club deportivo, fotocopias, pago de servicios, servicios médico y de funeral, talleres, etc. El tiempo que se destina a esta parte del ritual se utiliza en su mayor parte para explicar cómo funcionan los préstamos y cuáles son los requisitos para obtenerlos. Se procede después en un tercer segmento a cerrar la plática. Antes de finalizarla, se permiten preguntas y comentarios de los asistentes.

Si al terminar la plática las personas que asistieron desean ser socios deben de cubrir varios requisitos: tener información de dos familiares que puedan recomendarlos, presentar comprobantes de domicilio y de ingresos. Tener dos referencias de crédito, comerciales o bancarias y datos personales de identificación (credencial de elector, acta de nacimiento, fotografías). En ese momento los asistentes pueden abrir su cuenta en la caja popular. Para el caso de los menores ahorradores, deben ir acompañados de un adulto al momento de abrir su cuenta.

#### **V.4.1.2 Ritos de Paso. Círculos de Estudio**

Se le llama círculo de estudio al conjunto de cursos y reuniones que se organizan para dar a conocer la ideología de la organización. Durante el transcurso del año se organizan varios grupos entre los socios de la caja popular, estos grupos comienzan sus

cursos de manera independiente. El círculo de estudio es el primer paso en la educación cooperativa, después se asciende al nivel medio y posteriormente al nivel especializado. La organización de los círculos de estudio es a través de grupos de socios que asisten a las reuniones en horarios preestablecidos. El personal más capacitado del departamento de educación es el encargado de los cursos y de los materiales que los socios deben leer y estudiar. Para acreditar o pasar de un nivel a otro se hacen exámenes orales o escritos dependiendo del instructor y de los grupos. Aunque no existe un formato preestablecido para examinar a los socios que ascienden de un nivel a otro sí existe un conjunto de ítems que el departamento de educación maneja como de conocimiento obligatorio para la acreditación.

Cuando algún socio quiere ser elegible para un puesto dentro de la organización es necesario que tenga un nivel básico de capacitación o círculo de estudio. A medida que los socios se involucran con la educación cooperativa, el departamento de educación los propone al consejo para ser candidatos a directivos.

#### **V.4.1.3 Rituales Reguladores. Asamblea General Ordinaria**

La Asamblea General Ordinaria tiene dos etapas, la primera es la Asamblea Seccional Ordinaria y la segunda es la Asamblea de Representantes. En la primera se procede a convocar a los socios con cinco meses de anticipación. Después de su inscripción, se llevan a cabo las seccionales que son asambleas que buscan acuerdos o consenso entre los socios de la organización. También son el mecanismo a través del cual se aplican algunos de los principios cooperativos de manera formal (gobierno democrático de los socios, autonomía e independencia); las asambleas seccionales pueden hacerse en lugares y fechas diferentes debido a la cantidad de socios de la organización. En esta

Asamblea participan los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General y Secretario del Consejo de Administración. Posteriormente, el Consejo de Administración determina cuántos socios asistirán a la de Representantes para ratificar acuerdos, los directivos y ejecutivos que participan en la primera también lo hacen en esta etapa con derecho a voz pero no a voto. Se agregan invitados especiales y socios de otras cajas de la Federación Unisap.

Durante las asambleas seccionales el ritual incluye una oración de pie, un minuto de silencio por los socios fallecidos, la presentación de las personas que asisten a la Asamblea y la oración final.

La Asamblea General Ordinaria es el evento más importante de la Caja San Rafael, tiene lugar una vez al año, con una duración aproximada de dos horas, este evento podría desagregarse también en varias etapas: en la primera o de bienvenida, se revisa antes de entrar al edificio que los nombres de los socios que van a asistir estén en la lista oficial que maneja la organización. Adicionalmente se cuenta con una lista donde se registran todos los invitados. Para una caja popular, es importante la invitación a otros miembros de cajas asociadas a la misma Federación y/o Confederación por el principio de cooperación entre cooperativas, ya que les permite conocer cómo se encuentran las otras organizaciones y de qué manera han enfrentado los problemas que tienen en común. Asimismo, se hace una invitación a las autoridades federales por el compromiso que la organización tiene con la comunidad.

Ubicados en el interior del edificio matriz, se les indica a los socios e invitados dónde deben sentarse. El espacio se acondiciona para permitir hacia el frente un escenario donde están los directivos de la caja. El espacio se divide en dos alas donde se sientan los socios, dejando un espacio o pasillo entre ambas partes para la ceremonia de las banderas.

En los extremos se sientan los invitados especiales generalmente personalidades del sector de ahorro y crédito popular.<sup>3</sup> Una parte imprescindible de la Asamblea General Ordinaria consiste en llevar un registro en video del evento y levantar al final un acta donde se constata lo que la Asamblea aprobó, posteriormente este documento se formaliza ante un notario público.

En la Asamblea de Representantes o General Ordinaria el ritual es prácticamente el mismo que en la Seccional, salvo que se añade una ceremonia donde se tocan el himno nacional y el himno cooperativo, también se hacen reconocimientos públicos al trabajo de los socios en la organización. Al final de la asamblea se invita a los socios a celebrar el evento en el mismo lugar con una comida/cena.

El departamento de Educación de la caja es el que lleva a cabo el trabajo de la organización de las asambleas, las seccionales se planean con mucha anticipación a la General Ordinaria; siendo ésta el evento más importante dentro de la organización, todas las actividades giran en torno a su preparación por lo menos un mes antes que se lleve a cabo. Para los socios de la organización el hecho de poder tener comunicación directa con los miembros del consejo es muy importante, durante el evento, éstos pueden proponer a la asamblea de socios los cambios o modificaciones a la forma de trabajo en la caja. La evaluación que hacen los socios de las propuestas muchas veces se viene haciendo de tiempo atrás en las seccionales, en la de representantes se sanciona y aprueba a través del voto o se rechaza.

Las asambleas seccionales son muy importantes para trabajar las áreas de interés colectivo y desarrollar consenso entre los miembros de la organización. En el ritual que se lleva a cabo en la General Ordinaria muchos socios saben qué es lo que va a pasar porque

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 4

conocen los acuerdos a los que se llegó en las seccionales, por esta razón a la pregunta de qué pasa en la General Ordinaria, la respuesta siempre fue “se ratifican acuerdos”, sin embargo, existe un espacio en el cual los socios ahí presentes pueden diferir del sentir general y encuentran espacio para expresarse.<sup>4</sup>

#### **V.4.1.4 Rituales Reparadores. Supervisión Auxiliar**

Como miembro de la federación Unisap, la Caja Popular San Rafael recibe en sus oficinas a un comité de supervisión que realiza físicamente una revisión. Posteriormente el comité especifica cuáles son los resultados de la visita y las áreas de mejora. Asigna también un plazo para las modificaciones. El ritual de la visita del comité comienza cuando la caja recibe la notificación por escrito. Posteriormente se comienza a organizar la información como lo indica un cuadernillo de indicadores financieros que la caja ha recibido previamente. El Gerente General se prepara estudiando la información que recibe del Gerente ejecutivo. La información se ordena de acuerdo a lo estipulado por la CNBV. Cuando el comité llega a la Caja la revisión puede ser corta o muy larga, en el caso de San Rafael la revisión duró más de un mes.

Los mitos dentro de la organización son “aquéllas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de “historia sagrada”, con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es” (Fernández, 1995: 116).

De acuerdo a Meyer y Rowan (1977), los mitos racionales son elementos de la estructura formal dentro de una organización; tienen dos propiedades clave: ser

---

<sup>4</sup> Anexo 4

prescripciones racionalizadas e impersonales “que identifican como técnicos varios propósitos sociales y especifican a manera de reglas los medios adecuados para buscar racionalmente estos propósitos técnicos”, en segundo lugar están por encima de los individuos y las organizaciones, debiendo considerarse como legítimos por ambos (Meyer y Rowan, 1977: 82)

#### **V.4.2 Interpretaciones Simbólicas en la Caja Popular San Rafael**

El consenso dentro de la organización hace referencia a los acuerdos a los que llegan los socios de la Caja San Rafael en las asambleas que tienen durante cada año. El consenso existe cuando la mayoría toma una decisión que todos los socios de la caja respetan.

Los socios de la Caja Popular San Rafael llegan a consensos formales en dos instancias, las Asambleas Seccionales y la Asamblea General Ordinaria. En la primera, se convoca a los socios, con cinco meses de anticipación, se promueve a través del departamento de Educación y con información en la matriz y sucursales. Posteriormente se inscriben a los socios interesados en participar; al finalizar cada Asamblea Seccional, se levanta un acta con los acuerdos a los que se llegan.

El presidium informa a la Asamblea (consejo de administración, consejo de vigilancia, gerente general y secretario del consejo de administración), y en la Asamblea de Representantes o Asamblea General Ordinaria, donde el consejo de administración determina cuántos socios asistirán, se ratifican acuerdos y asisten los mismos directivos y ejecutivos con derecho a voz pero no a voto además de invitados de otras cajas y de la Unisap.

En cuanto al consenso organizacional y los acuerdos que los socios ratifican en la Asamblea General Ordinaria (seccional y de representantes), es importante entender que no siempre todos los socios estarán de acuerdo con las decisiones de la Asamblea debido a que no todos participan en ella porque no les interesa o porque no fueron invitados. Sin embargo, los cambios que se aprueban se aplican en la estructura formal de la caja y también en las actividades de la misma. De manera que si un socio no está de acuerdo con las decisiones puede expresar su inconformidad pero utilizando los canales adecuados, si no es a través de la Asamblea seccional lo puede hacer utilizando el buzón de sugerencias.

La tipología que se muestra en el cuadro 6, desglosa los aspectos culturales más sobresalientes para el trabajo de investigación. Se muestran los mitos que subsisten en la organización y los ritos que se observaron en el proceso de trabajo de campo. Los mitos racionales que de acuerdo a la definición de Meyer y Rowan (1977), aparecen como prescripciones racionalizadas e impersonales que existen por encima de los individuos y las organizaciones y que tienen como característica fundamental el ser considerados legítimos tanto por los individuos como por los grupos en las organizaciones. Adicionalmente se agregan aquéllos mitos que pueden revestirse con ritos y también a la inversa aquélla conducta ritual o formalmente prescrita que puede incluir en su práctica formalizada un contenido mítico.

El cuadro 7, muestra la vinculación entre los mitos detectados en la Caja Popular San Rafael y los ritos que se llevan a cabo durante las asambleas y la supervisión, cada mito se refuerza a través de los ritos que prevalecen en la organización.

En cuanto al origen de la organización, encontramos como creencia dominante el papel que jugó don Jesús Ibarra López en la fundación y desarrollo de esta organización.

Cuadro 6

## Tipología sobre los Mitos, Mitos Racionales y Ritos en la Caja Popular San Rafael

Mitos	1.- Origen de la Caja 2.- Origen de la legislación Ley de Ahorro y Crédito Popular Quebrantos en el Sector de Ahorro y Crédito Popular. Caso Caja San Rafael Comité de supervisión 3.- Tiempo de adopción de la legislación 4.- Certificación DID, Bansefi Relación Caja-Federación-Gobierno Federal Fondo de Reserva/ahorros seguros Figuras de socios sobresalientes en la caja
Mitos Racionales	Profesionalización Nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular Comité de Supervisión
Ritos	Reunión de Bienvenida a la Caja Reconocimiento a los socios Procesos de Elecciones, Reelección, Ratificación Levantamiento de Actas Invocación inicial y final en la Asamblea Minuto de silencio por los socios fallecidos Himno Nacional y Cooperativo Visita del Comité de supervisión Ceremonia de Certificación de la Federación Unisap
Mitos con Ritos	Visita del Comité de Supervisión
Ritos con Mitos	Ceremonia de Reconocimiento a los socios directivos que sirvieron a la caja con trabajo voluntario

La creencia general es que la organización surgió para apoyar a la población que era objeto de la usura o que no tenía acceso a ningún crédito, que siguió creciendo hasta ser lo que es hoy, apoyándose en las personas que como don Jesús, no tenían prácticamente ningún tipo de educación formal ni financiera, y que en base a su trabajo, lograron fortalecer a la caja sin tener que recurrir a estrategias de análisis financiero para evitar los riesgos en los créditos.

Es una creencia generalizada que la organización tiene una orientación social y no financiera a pesar de manejar dinero. Esta creencia se refuerza cuando se enfatiza que la caja nunca ha tenido un desfaldo y ha sabido proveer a los socios de los servicios necesarios, aún cuando las personas que dirigieron la organización no tenían conocimientos

financieros formales. La realidad es que la caja es manejada por administradores y contadores que cuidadosamente revisan las condiciones de riesgo en cada préstamo y aunque la figura de su fundador sigue siendo muy importante, su presencia se utiliza más para reforzar los ideales del cooperativismo entre los miembros de la organización que para planear las estrategias financieras de la caja popular.

Un segundo mito encontrado es respecto al origen de la legislación. La creencia generalizada es que el Gobierno Federal desea encontrar una fuente de recursos entre las organizaciones de ahorro y crédito popular para financiar proyectos de desarrollo y que la nueva legislación implica mayor dependencia, mayor control y menor libertad en la toma de decisiones al interior de la organización.

A pesar de que no se acepta la legislación en términos generales, cuando se les cuestiona respecto al impacto de la legislación en la Caja Popular San Rafael, específicamente respecto a la supervisión, existe consenso respecto a la necesidad de llevar a cabo este proceso y de recurrir a una instancia externa (antes era la Federación) para asegurarse de que sea adecuada y que los recursos de la organización no corran peligro.

A través de la supervisión los socios encuentran elementos que les dan certidumbre respecto al futuro de la organización y a su vez legitiman su organización ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Un tercer mito encontrado fue el que establece el tiempo de adopción para la nueva legislación en el sector. Muchos socios consideran que el tiempo que originalmente otorgó el Gobierno Federal no es suficiente y que los cambios no podrán hacerse tal y como están planteados en la nueva ley porque significan igualar la experiencia mexicana a la canadiense o alemana. En este caso los socios de la Caja Popular San Rafael buscan

alargar el proceso de adopción para tener un mayor margen de tiempo en la aplicación de la nueva legislación.

En cuanto a los fondos de reserva, los socios afirman que no aseguran necesariamente los ahorros de los cajistas. En este caso cuando la caja recibe la visita del Comité de Supervisión, se incluye la presentación de informes sobre indicadores financieros sobre el estado de la caja a las autoridades del Bansefi y de la Federación. Este rito (elaboración de informes) involucra a los directivos y ejecutivos de la caja, es apoyado directamente por la federación Unisap porque se incluye como parte de la supervisión auxiliar.

El último mito que se registró fue el que se relaciona con el proceso de la certificación que debe de tener la caja por parte del Bansefi a través de Unisap y Desarrollo Internacional Desjardins (DID). Como primer paso para asegurar la certificación es contar con una federación afiliada y certificada por Bansefi. En el caso de Unisap la certificación se verificó en Mayo del 2003 y significó para la Caja San Rafael el inicio de un proceso que culminará con su propia certificación.

## **V.5 Procesos de Convergencia y Divergencia Simbólica**

La construcción de significados comunes en la Caja Popular San Rafael, atraviesa por un proceso de comunicación entre los grupos de cajistas en la organización; a partir del desarrollo de áreas de consenso organizacional, es posible entender la convergencia y /o divergencia simbólica, y su relación con los cambios en la estructura de la organización. La conducta simbólica, se relaciona con la interacción y la comunicación entre las personas, permite a los miembros de la organización, generar, acordar e inferir significados comunes para el contexto organizacional.

Cuadro 7  
Función o Vinculación de mito/rito y rito/mito

Mito: origen de la caja	Mito/rito En las asambleas se hace una invocación inicial y final con el objeto de recordar o dar énfasis a lo que significa el cooperativismo	Función Explicar a los socios que la caja se funda en principios y valores cooperativos y que así sigue trabajando
Mito: origen de la legislación	Mito/rito La supervisión que hace el comité durante 3 o 4 meses físicamente en la caja con el objeto de mostrar los indicadores donde deben trabajar para ofrecer un mejor servicio. Los mecanismos de revisión de informes e indicadores en la caja.	Función Mostrar a los socios que la caja tiene elementos de profesionalización aprobados por el gobierno y ejecutados a través de su propia federación (que ellos no van a perder el control de su caja en la toma de decisiones) y que por otro lado la caja es legítima.
Mito: tiempo de adopción de la legislación en el sector incluida la Caja Popular San Rafael	Mito/rito El proceso de las pláticas con el Comité de Supervisión en la caja y en la federación Unisap	Función Lograr mayor margen de tiempo en la aplicación de la nueva ley de Ahorro y Crédito Popular. La razón es que la legislación es abrupta y modifica muchos aspectos que las cajas no pueden ajustar tan fácilmente (sobre cómo prestar, cómo cobrar, cómo manejar sus archivos, contabilidad, tecnología, etc).
Mito: fondo de reserva = ahorros seguros	Mito/rito Visitas a la caja del Comité de Supervisión. Elaboración de informes sobre los indicadores financieros que envía el Bansefi a la caja para ver su avance sobre los cambios que se le indiquen. Visita de los contadores de Unisap a la Caja como parte de la supervisión.	Función Reforzar la imagen de la caja como una caja “fuerte” en el mercado, atraer más socios potenciales. Mantener una posición dentro de la Unisap como caja y como federación legitimarse ante el gobierno federal.
Mito: certificación DID, Bansefi	Mito/rito La ceremonia de certificación de Unisap por parte de DID representando a Bansefi y al Gobierno Federal. El reconocimiento a la Federación por su trabajo oportuno y cooperación en la creación de un comité de supervisión.	Función Asegurar que la caja trabaja legítimamente de acuerdo a los nuevos parámetros en el mercado financiero. Asegurar que de esa manera los socios sientan confianza en los fondos de reserva aún cuando ellos no decidan lo que se va a hacer con ellos (no los van a manejar)

### **V.5.1 Conducta Simbólica**

El proceso de convergencia es un proceso de comunicación que tiene como base la construcción simbólica que del contenido de la comunicación hacen los miembros de la organización. Las historias organizacionales son conducta simbólica porque no solamente dan cuenta de los hechos sino también son representaciones que los actores hacen de esos eventos, todo esto a través de un proceso de comunicación interacción y retroalimentación. (Owen 1996: 2, Bormann 1983)

El lenguaje, es una forma de simbolizar, utilizando palabras que hacen referencia a objetos, acciones, personas, etc., pero que significan algo más para el que escucha en la organización. Generalmente va acompañado de un lenguaje corporal y un escenario adecuado.

Durante el trabajo de campo, se observaron expresiones verbales que hacen alusión a una conducta simbólica, que tiene un significado común entre los miembros de la organización. Este significado debe construirse a través del trabajo en grupos pequeños; el contenido de las formaciones lingüísticas (historias, leyendas, creencias, rumores) puede ser múltiple y ambiguo pero al mismo tiempo tiende a converger sobre un significado común para el grupo. El proceso de convergencia en la dimensión simbólica implica también necesariamente acuerdos implícitos o consenso organizacional. Normalmente el consenso se observa en los acuerdos formales dentro de una organización, pero existe también un consenso en lo informal, que abarca aspectos de la vida simbólica dentro de la organización. La convergencia simbólica atraviesa necesariamente por este proceso informal por llamarlo de alguna manera, donde los individuos comienzan a generar significados; la conducta simbólica hace referencia a la interacción y la comunicación entre las personas, la comunicación, les permite generar, acordar e inferir significados.

La tipología que se muestra en el cuadro 8, resume la conducta simbólica que en el trabajo de campo se consideró clave para comprender el proceso de institucionalización de los mitos racionales en la Caja San Rafael. En el lado izquierdo del cuadro, están las expresiones verbales sobre las que se construyen consensos y/o sesgos dentro de la organización. Cuando el significado se formaliza, la convergencia simbólica organizacional aparece con un contenido común para la mayoría de los miembros de la organización.

**Cuadro 8**  
**Conducta Simbólica, Expresiones Verbales**

	Significado (formal)	Representaciones que los actores hacen del evento con posibilidad de consenso o sesgo	Convergencia como un proceso objetivo (lo subjetivo se formaliza)	Divergencia simbólica dentro de la organización
<b>La figura de don Jesús Ibarra en la Caja San Rafael</b>	Don Jesús fue capaz de dirigir la Caja ya que fue gerente general durante 15 años	La experiencia de don Jesús Ibarra en el movimiento de cooperativas fue determinante en el éxito de la Caja San Rafael. Y todavía hoy su presencia es un estímulo para todos los socios.	La figura de Don Jesús Ibarra es una leyenda en la Caja San Rafael porque está presente en la fundación, construcción y ahora en el proceso de certificación.	
<b>Rumores</b>				
Quebrantos en el sector de ahorro y crédito popular. El caso de la Caja San Rafael	Existen cajas populares dentro del sector que han tenido quebrantos. La Caja San Rafael no ha tenido ese problema	La Caja San Rafael no ha tenido historia de quebrantos porque ha trabajado de manera adecuada en lo referente a los préstamos, cobranza e inversiones o manejo de dinero de los ahorradores.	Es muy difícil que la Caja San Rafael tenga un quebranto porque ha demostrado ser fuerte desde sus inicios	
Tiempo de adopción formal de la legislación	La ley determina un periodo de adopción cuya fecha límite es el año 2005	El tiempo de adopción de la nueva legislación no es el adecuado para la mayoría de las cajas populares en México	San Rafael está trabajando en los cambios que marca la nueva legislación pero muchas cajas no podrán tener los ajustes necesarios en el tiempo	

			convenido.	
Origen de la nueva ley de Ahorro y Crédito Popular	Formalizar el sector de ahorro y crédito popular. Dar confianza a los ahorradores y proteger el dinero con un fondo de reserva.	Existen varias representaciones de este evento: 1.- necesidad de dar seguridad a los socios ahorradores 2.- alternativa para el financiamiento del Gobierno Federal. 3.- mecanismo para eliminar a las cajas menos fuertes del sector de ahorro y crédito popular	1.- proviene del Gobierno Federal y es una medida coercitiva en general para todo el sector de ACP. 2.- la Caja San Rafael podrá contar con un mecanismo de protección para los fondos de ahorro de los socios. 3. La protección al ahorro en la Caja San Rafael no se asegura con el fondo de reserva porque la Caja San Rafael no ha tenido quebrantos.	1.- La nueva legislación protege al ahorrador de los posibles desfalcos y malos manejos de los miembros de la Caja San Rafael.
Relación con el Gobierno Federal y la Certificación	La certificación es necesaria para la continuidad de la organización	Existen varias representaciones de este evento: 1.- es una medida coercitiva que impone límites a la Caja San Rafael. 2.- La Caja San Rafael no podrá realizar todos los proyectos planeados debido a su incapacidad para manejar todos sus fondos a voluntad. 3.- La caja pierde su esencia misma al convertirse en una entidad financiera con carácter social.	Como medida coercitiva es necesario acatarla pero existen espacios que la nueva LACP no cubre aún con la reglamentación secundaria y que eventualmente permitirán a las cajas populares seguir funcionando como entes sociales de carácter financiero.	

En la teoría de la convergencia simbólica, Bormann (1983), utiliza el término “fantasía”, para hacer referencia a una historia donde pueden existir elementos reales, pero también imaginarios, con los que el grupo puede trabajar para lograr “explicaciones racionales” sobre algo que aparece como incierto dentro de la organización. La

convergencia, es un proceso a priori a la institucionalización, permite a sus miembros enfrentar un ambiente inestable de manera satisfactoria. Cuando ya existen áreas de consenso que se consideran legítimas dentro de la organización comienza un proceso de habitualización y exteriorización que son etapas previas a la institucionalización de una conducta determinada por tipo y actor. (Berguer y Luckman, 1966; Tolbert y Zucker, 1996).

La convergencia simbólica de acuerdo a Bormann (1983), también atraviesa diferentes etapas o niveles de construcción y debe alcanzarse de manera independiente en cada uno de los referentes a conductas simbólicas. A lo largo de ese proceso la institucionalización comienza a funcionar y de hecho los niveles de institucionalización pueden variar en cada conducta simbólica dentro de una misma organización. La institucionalización de un mito racional supone un proceso de consenso organizacional y por lo tanto de convergencia sobre los contenidos del mito.

### **V.5.2 Consenso Organizacional y Convergencia Simbólica**

En cuanto a la convergencia, se parte de una fantasía donde se dramatiza un evento y los miembros del grupo pueden recrear los acontecimientos más relevantes del mismo incluyendo personajes de diversos tipos para explicar el desenlace. 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: 108-112).

A través de este mecanismo, se le otorga sentido a los propósitos formales de la organización, ya que la convergencia simbólica alcanzada en el grupo, se traslada hacia la organización como un todo. El contenido de lo que se comparte puede parecer no racional o ser inclusive irreal para aquéllos que no comparten los significados particulares que el grupo selecciona para los contenidos, pero esto es irrelevante para la convergencia simbólica ya que en ella lo que importa es el contenido de lo que se transmite formal e informalmente y que lo valida como real y racional para la organización.

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 aquélla 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.

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 9, 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.

Cuadro 9  
Consenso Organizacional y Convergencia simbólica

Tema	Fantasmía	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	A pesar de que el panorama es incierto para la mayoría de las cajas populares mexicanas, San	La Caja San Rafael puede hacer los cambios que le marca la nueva LACP sin	La Caja San Rafael seguirá prestando servicios a la comunidad sin	El éxito en la Caja San Rafael esta asegurado así como un nivel de crecimiento anual por

principios y valores cooperativos y su independencia	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.	perder su carácter de caja popular.	perder su carácter de entidad social.	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.
--	---	-------------------------------------	---------------------------------------	--

La representación que los miembros de la organización elaboran de la nueva legislación, es referida como una imposición al sector de ahorro y crédito popular, aunque vislumbran la posibilidad de conservar su identidad como organización cooperativa.

Los socios de la caja asumen que la legislación implica cambios dentro de la organización, aunque consideran que pueden conservar su identidad. Esta construcción simbólica tiene un amplio consenso entre los cajistas, pero no ocurre así cuando la ley se relaciona con el contexto histórico que le dio origen. En este sentido, si se comparan los cuadros 8 y 9, se podrá observar que existen varias representaciones que los cajistas tienen respecto al origen de la ley: asegurar los ahorros de los socios, ser una fuente de financiamiento para el Gobierno Federal, funcionar como un mecanismo para eliminar a las cajas menos fuertes del sector de ahorro y crédito popular. A partir de estas representaciones, se pueden comenzar a construir consensos y llegar a procesos de convergencia y divergencia. Sin embargo, aunque existe consenso respecto a la legislación en términos generales (la convergencia culmina con una historia o saga organizacional), en este caso, se observó divergencia entre los cajistas. Algunos opinaron que la legislación protege a los ahorradores de los posibles desfalcos y malos manejos que pudieran hacerse

en la organización mientras que por otro lado otros socios cajistas opinaron que la ley es una medida coercitiva, que no se asegura la protección de los fondos de la organización (la Caja San Rafael nunca ha tenido quebrantos).<sup>5</sup>

Si se comparan ambos cuadros respecto a la figura de don Jesús Ibarra en la Caja Popular San Rafael, la representación que los cajistas elaboran de la fantasía y que recibe un amplio consenso ubica a don Jesús Ibarra como un líder dentro de la organización, en su fundación, construcción y proceso de certificación. La saga organizacional refiere a don Jesús como la clave del éxito en la organización por su trabajo desinteresado y buen desempeño a lo largo de los años.

La visión retórica respecto a la relación con el Gobierno Federal parte de considerar que las organizaciones de ahorro y crédito popular siempre han funcionado de manera independiente respecto a la legislación financiera de la banca comercial. A partir de esta fantasía, se construye una explicación organizacional respecto al porqué de la intervención gubernamental y de cómo la organización puede enfrentar este proceso de cambio. Existe consenso cuando se establece que la Caja San Rafael en particular no necesitaba una supervisión auxiliar en el manejo de sus indicadores financieros, también existe consenso respecto a las consecuencias para la caja después de la supervisión: pérdida de autonomía en la toma de decisiones para manejar los fondos de inversión y mayor dependencia de la federación. Respecto a los principios y valores cooperativos se considera que la caja pierde su esencia al transformarse en una entidad financiera, pero debido a que la nueva legislación no tiene una especificidad en cuanto a la reglamentación secundaria, se favorece la percepción entre los socios de la organización, de que existe la posibilidad de redefinir la

---

<sup>5</sup> La información para la elaboración de los cuadros aparece en las entrevistas realizadas en la organización. Anexos 3,4,6 y 7 . En el siguiente capítulo se aborda el análisis de las proposiciones de investigación.

relación con el Gobierno Federal; en esa nueva relación, se considera que es posible seguir trabajando en la organización con un departamento de educación como tradicionalmente se hace en una cooperativa.

## **Capítulo VI**

### **La Institucionalización de los Mitos Racionales**

Durante la primera etapa del trabajo de campo, se establecieron los contactos necesarios para llevar a cabo la investigación, se analizó la situación de la Caja Popular San Rafael dentro del sector de ahorro y crédito popular y su relación con la Federación Unisap (Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo).

En la segunda etapa del trabajo de campo, se detectaron las áreas de consenso entre los socios de la Caja Popular San Rafael, como se muestra en los capítulos III y V: Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), figura de don Jesús Ibarra en la Caja Popular San Rafael, relación con el Gobierno Federal en cuanto a la certificación y la supervisión auxiliar de la caja San Rafael y futuro de la organización en el nuevo contexto institucional, respecto a los principios y valores cooperativos y su independencia.

A partir de las áreas de consenso, se planteó encontrar la relación entre las representaciones que recibieron consenso y que funcionan también como construcciones simbólicas que dan sentido a la realidad organizacional. Posteriormente, estudiar los cambios que la organización experimenta y que pueden funcionar como mitos racionales.

En la tercera etapa del trabajo de campo, se encontró que los temas sobre los cuales se construyeron historias organizacionales recibieron amplio grado de consenso antes de convertirse en sagas organizacionales: el origen de la organización y la relación con el Gobierno Federal.

El proceso de convergencia simbólica funcionó también cuando los miembros de la organización explicaron la LACP, la Supervisión Auxiliar y el Futuro de la organización, en referencia a los principios y valores cooperativos relacionados con las otras áreas de

consenso organizacional: los rumores en el sector de ahorro y crédito popular en cuanto a los quebrantos y el tiempo de adopción en la organización de la nueva legislación.

El trabajo de campo en la tercera etapa, se organizó respetando las dimensiones de análisis, desglosando la información en temas o áreas de interés en la construcción simbólica para los socios de la caja popular.

### **VI.1 El trabajo de Campo**

El trabajo de campo se realizó durante 2002-2003. Se dividió en tres etapas, durante la primera, se establecieron los contactos institucionales necesarios para las visitas a la Caja Popular San Rafael y a la Federación Unisap de Occidente (Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo). Se hizo una revisión bibliográfica y en red sobre la legislación y la situación de las organizaciones de ahorro y crédito popular en México.

En la segunda etapa, se utilizaron el interaccionismo simbólico y la fenomenología como métodos para el estudio del proceso de convergencia simbólica e institucionalización de mitos racionales en la organización. Como técnicas de investigación, se diseñaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas (Anexo 6). Se utilizó la observación en el área de campo y se realizó una revisión del material sobre cooperativismo en la biblioteca de la Caja San Rafael.

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 (Anexo 4).

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 (Anexo 5).

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.

### **VI.1.1. Acercamiento Cualitativo a la Información**

Para el manejo de la información de entrevistas y cuestionarios se utilizó el acercamiento fenomenológico, ya que a través de él podemos comprender el problema de investigación desde la perspectiva de aquéllos que son estudiados. En este trabajo, se siguió el esquema que propone Creswell (1998), sobre la descripción del significado de experiencias vividas por varios individuos respecto a un fenómeno. Siguiendo el esquema de Creswell (1998), en un trabajo con este método de investigación cualitativa es necesario seguir los pasos siguientes:

- § Definir el tema de investigación, los conceptos y términos más importantes; revisar la literatura existente.
- § Obtener la información. En este caso a través de entrevistas estructuradas y/o semi estructuradas por temas o áreas de interés en la investigación, y con un cuestionario a una muestra cualitativa y estratificada.
- § Localizar las frases y oraciones significativas para los miembros de la organización; agruparlas por temas (Anexo 7: Análisis de la Información de Entrevistas por Temas).

El material de trabajo de campo se agrupó en los temas que abarcan las áreas de consenso organizacional, como se muestra en los cuadros 8 y 9 del capítulo V y que abarcan a su vez las dimensiones de análisis de la investigación: cultura organizacional, convergencia y/o divergencia simbólica en la Caja Popular San Rafael y Comunicación Organizacional. De acuerdo a lo anterior, se agruparon en los siete temas siguientes:

1. Principios y Valores Cooperativos: democracia (gobierno democrático de los socios/ igualdad), independencia y autonomía. Se hace énfasis en estos valores porque debido a los cambios que las cajas populares deben hacer de acuerdo a lo que marca la nueva LACP, significan un cambio en la ideología cooperativa y pueden modificar su esencia.
2. Comunicación Organizacional: Ley de Ahorro y Crédito Popular
3. Relación con la Federación Unisap
4. Relación con el Gobierno Federal y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
5. Prescripción Racionalizada: profesionalización de los directivos, socios voluntarios y ejecutivos de la Caja San Rafael. Relacionadas con la legitimidad de la caja San Rafael en el nuevo entorno legal.
6. Prescripción Racionalizada: supervisión auxiliar
7. Futuro de la organización

El material del trabajo de campo, entrevistas y encuesta se organizó de acuerdo a las dimensiones de análisis como se muestra en las figuras 12 y 13 del capítulo III.

### **VI.1.2 El Manejo de la Información de Campo**

Para la interpretación de los datos, se consideró desde la perspectiva de los socios de la Caja Popular San Rafael, cuáles eran los efectos de la nueva LACP, sobre la Caja Popular San Rafael, en particular, sobre los principios y valores cooperativos y la profesionalización de sus miembros. Posteriormente, se analizó si los socios de la organización consideraban a la profesionalización como un cambio necesario/legítimo para el mejor funcionamiento de la caja y finalmente, la supervisión auxiliar y la nueva relación con la Federación y el Gobierno Federal.

Se incluye la interpretación de los socios hacia el nuevo entorno institucional y los probables cambios a futuro en la organización. Toda la información utilizada mantiene la confidencialidad de las personas que accedieron a las entrevistas.

Con la información se procedió de la siguiente manera:

1. Se leyó el material de entrevista y se agrupó en las categorías mencionadas:  
principios y valores cooperativos:
  - a) democracia (gobierno democrático de los socios/igualdad), independencia y autonomía. Esta información se muestra en los cuadros 1.1 y 1.2, 1.3<sup>1</sup>.
  - b) la nueva legislación, su legitimidad/ilegitimidad respecto a los principios y valores cooperativos cuadros 2.1, 2.2, 3.1 y 3.2.
  - c) la relación con el entorno institucional (Federación Unisap de Occidente y con el Gobierno Federal a través de la CNBV) cuadros 4.1, 4.2, 5.1 y 5.2.
  - d) la supervisión auxiliar cuadros 6.1 y 6.2.

---

<sup>1</sup> Los cuadros 1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1 y 8.1, no aparecen en este capítulo pero puede consultarse en el Anexo número 7. Estos cuadros se utilizaron como base para desarrollar los cuadros que se muestran en este capítulo. Con la información de las entrevistas se construyeron los cuadros, siguiendo el esquema de Creswell (1998), como se indica en el capítulo III, a partir de las afirmaciones sobre los temas específicos, se buscaron los elementos significativos para los sujetos. Todos los cuadros se basan en el material textual de entrevista, se procede después a resumir las afirmaciones significativas por temas.

- e) la profesionalización cuadros 7.1 y 7.2 y el futuro de la Caja San Rafael (movimiento cooperativista) cuadros 8.1 y 8.2. (Anexo 7)
2. de la información agrupada con notas textuales de las entrevistas, se obtuvo el significado que para los miembros de la Caja Popular San Rafael tiene la nueva LACP, la profesionalización, el comité de supervisión y cómo puede relacionarse todo esto con los valores y creencias cooperativos. Asimismo, se conoce cómo perciben el trabajo de los socios de la Caja San Rafael y los cambios que marca la nueva relación institucional. Este significado se obtiene a través de la lectura de las notas y trata de ser fiel a lo que los sujetos respondieron durante las entrevistas, para ello se compara con los textos originales.
  3. Se elaboró un cuadro con los resultados del cuestionario aplicado a 19 socios (muestra de tipo cualitativo, no probabilística y estratificada, como se explica en el capítulo III). Los resultados aparecen en el cuadro 9.
  4. Se presentó un cuadro sobre los temas de consenso entre los cajistas (Cuadro 10).
  5. Se anexó otro cuadro donde se indican las áreas de consenso y rechazo tanto para la LACP, como para la profesionalización y el comité de supervisión (Cuadro 11).
  6. Por último, un cuadro donde se relacionan los temas de mayor interés en el sector de ahorro y crédito popular y los informantes (Cuadro 12).

Con la información que se obtuvo en el trabajo de campo, se buscó responder a las siguientes preguntas de investigación:

- 1.- ¿Qué papel juega lo simbólico en la estructura organizacional?
- 2.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación y convergencia/divergencia simbólica?

3.- ¿Cómo se relaciona la convergencia simbólica con el proceso de institucionalización de mitos racionales en la organización?

4.- ¿Cómo se relaciona el proceso de institucionalización con la continuidad de la estructura formal de la organización?

## **VI.2 Análisis de la Información**

Las proposiciones, hacen referencia a la existencia de un proceso de comunicación como un producto cultural que permite alcanzar acuerdos y construir consensos dentro de la organización. El consenso es sobre contenidos específicos, en el caso de la Caja Popular San Rafael, sobre los cambios que implica la nueva legislación.

La construcción de consensos sobre objetivos específicos permite cambios organizacionales que se considera producen resultados benéficos a la organización. La institucionalización de los cambios que han recibido la aprobación de los miembros de la organización debe atravesar por un proceso de consenso y convergencia simbólica. Estos cambios en particular pueden funcionar como mitos racionales porque son creencias que legitiman algo como correcto sin contar con evidencia de su utilidad en la organización.

El trabajo de campo, buscó encontrar primero los elementos de la cultura organizacional que permiten la cohesión en la organización, al fortalecer los vínculos de identidad entre los miembros de la organización; en particular, con procesos de comunicación a través del departamento de Educación de la Caja San Rafael. En segundo lugar, se buscó en la comunicación que se establece entre los miembros de la organización, los puntos de consenso y divergencia. Por último, se analizó la nueva ley de ahorro y crédito popular respecto a dos grandes áreas: la supervisión auxiliar y la profesionalización.

El trabajo de campo permitió un acercamiento a la cultura de la organización, vista como una estructura formalmente establecida (cultura corporativa), pero también, como un proceso de producción de los miembros de la organización en lo referente a la construcción de consensos y convergencia simbólica. Se encontró en primer lugar, que el proceso de consenso organizacional no funciona en una sola dirección, es decir, existe consenso tanto para aprobar como para rechazar elementos que se consideran poco benéficos para la organización. Asimismo, el grado de consenso puede variar y existe también la postura de rechazo o divergencia. Respecto a los temas generales, como la nueva ley de ahorro y crédito popular o la regulación, se encontró que no tienen el mismo grado de consenso si se habla en términos globales, que si se tocan aspectos particulares de cada uno, como la profesionalización y el comité de supervisión para el caso de la ley, o los cambios en el manejo de fondos de reserva, para el caso de la regulación.

En cuanto a la convergencia simbólica, también se encontró que la visión de los socios de la caja no coincidía necesariamente con la de los miembros de la Federación, aún cuando forman parte de la misma organización, al estar afiliados a ella y compartir elementos de cultura cooperativa. La convergencia, también implica un proceso de divergencia, que a su vez, puede variar entre los miembros de la Caja Popular San Rafael como con respecto a la Federación y Comacrep (Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular).

Cuando se analizaron los cambios dentro de la organización y su legitimidad, y si ésta era avalada por los miembros de la organización a través de un proceso de comunicación (que llevara a una convergencia), se encontró que aunque la nueva legislación marca cambios muy específicos para las entidades del sector, no todos los cambios son consensuados, existe pues, la divergencia. En este punto, el trabajo de campo

permitió observar que el proceso de cambio organizacional puede ser lento, y que la extensión del plazo para la aplicación de la nueva legislación (2005) es un ejemplo de ello. El proceso de convergencia puede ser también una estrategia de comunicación corporativa para lograr establecer el cambio organizacional.

La organización procede a construir su propio proceso de convergencia y consenso respecto a ciertos temas después del cambio utilizando elementos de la cultura organizacional formalmente establecida, en el caso de San Rafael, a través de los servicios del departamento de Educación.

La convergencia simbólica dentro de una organización es un proceso que facilita el cambio organizacional, puede surgir de los miembros de la organización para afianzar la identidad y consensos, o ser construido como parte de una estrategia de cultura corporativa. El problema es identificar si el proceso surge dentro de la organización como parte de un proceso que legitima un cambio o si es la misma organización la que trata de convencer a sus miembros que el cambio es adecuado.

En el caso de esta investigación, se consideró que el proceso de convergencia permite la institucionalización del cambio organizacional porque lo legitima. Al aparecer como válido entre los miembros de una organización, es poco probable su rechazo; si el proceso fuera algo creado como parte de una estrategia para legitimar el cambio organizacional, el proceso de institucionalización no se cumpliría necesariamente porque existe la posibilidad de un rechazo u oposición al cambio (divergencia simbólica).

### **VI.2.1 La Cultura Organizacional y la Interpretación Simbólica en la Caja Popular San Rafael**

En cuanto a las proposiciones, la primera plantea la relación entre la cultura organizacional en la Caja Popular San Rafael y la forma como fortalece el proceso de convergencia simbólica entre los socios cajistas.

Respecto a la cultura organizacional, como se mencionó anteriormente, en el capítulo V, la Caja Popular San Rafael, tiene 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 crédito popular mexicano, favorecen la identidad y la cohesión organizacional. Reducen la incertidumbre y dan legitimidad a la organización (Capítulo V, Cuadro 2). Los elementos culturales relacionados con el lenguaje y los procesos de comunicación, expresados de manera formal e informal en la organización, son constantemente evaluados por los miembros de la organización respecto a sus contenidos. En este grupo de elementos, es donde se puede buscar si existen cambios en el significado que para los miembros de la organización tienen sus valores y creencias (Capítulo V, Cuadros 1, 3).

Del material de las entrevistas, se construyó un cuadro desde la perspectiva de los socios de la Caja Popular San Rafael, respecto al significado de las creencias y valores cooperativos (Anexo 7, Cuadros 1.1, 1.2 y 1.3).

A la pregunta sobre la jerarquía de los principios y valores cooperativos a los socios de la organización, la ayuda mutua ocupó un lugar destacado. La visión general de la organización, es la de una entidad que logra satisfacer las necesidades financieras de sus agremiados sin importar sus aportes financieros. Ésta sería la principal diferencia con un banco por ejemplo; otros valores mencionados, fueron la solidaridad, democracia e igualdad, participación económica de los socios, compromiso con la comunidad, responsabilidad, autonomía, independencia, capacitación e información. No se

mencionaron la equidad, la honestidad, la transparencia y la cooperación entre cooperativas. La educación y el gobierno democrático de los socios, pueden incluirse en la democracia e igualdad y la capacitación e información.

Cuadro 1.2  
Afirmaciones significativas sobre la importancia de los Principios y Valores Cooperativos en la organización.

<b>Valores</b>	<b>Principios</b>
El ver como lo que no puede hacer una persona entre dos lo pueden lograr no? <b>Solidaridad</b>	Contribuir a que los socios eleven su nivel de vida. El dinero es un instrumento pero el fondo real es esa obra social La cooperativa nació para mejorar el nivel de vida del socio educarlo, nosotros tenemos como uno de los principales objetivos que es proporcionarle el crédito es educar a los socios se les proporcionan talleres se les dan pláticas informativas..para que ellos manejen sus negocios pequeños <b>Participación Económica de los Socios</b> <b>Capacitación e Información</b>
Dentro de la caja se dice un socio un voto se trata a la gente por igual no interesan los capitales, no interesa el grado escolar, el grado cultural <b>Democracia, Igualdad</b>	Entonces lleva entender que esto es una empresa porque es una empresa, pero que ellos son los dueños y de que ellos depende su funcionalidad o no <b>Autonomía e Independencia</b>
Tenderse la mano unos a otros <b>Ayuda Mutua</b>	Aquí los socios traen a más socios pero porque ellos están convencidos ....el dinero es un instrumento únicamente, pero el fondo real es esa obra social.. se empieza a comprometer y empieza a participar de otra manera. Entra a la caja comienza a trabajar por su cuenta y poquito a poquito va viendo que es posible o sea no es teoría no es teoría lo que hablamos, la gente lo ha hecho vida, la gente lo ve reflejado en su vida cotidiana <b>Adhesión voluntaria y abierta</b>
Mis recursos van a servir para que los demás cubran sus necesidades y a la vez ellos me ayuden a que yo cubra las mías. <b>Ayuda Mutua</b>	Oportunidad a la gente de organizarse libremente. <b>Autonomía e Independencia</b>
La gente viene a solicitarte un crédito pero también viene a platicarte ..lo que le sucede. Los socios se sienten identificados con la caja por la atención que se le da al socio. <b>Ayuda Mutua</b>	A la gente hay que enseñarla a que ella misma se haga de sus propias cosas. Aquí tenemos que buscar que la gente pueda tener su crédito para que logre su objetivo La caja puede ayudar, pero cómo ayuda? A través de la confianza en el socio <b>Participación Económica de los Socios</b>
Queremos ayudarnos entre nosotros, vamos	Las cajas con su efecto social que si las bibliotecas,

ahorrando nuestros 5 pesos nuestros 10 pesos y luego nos hacemos préstamos <b>Ayuda Mutua</b>	que si una festividad cada año por el día internacional, que si ponen sus auditorios a disposición de la comunidad <b>Compromiso con la comunidad</b>
Una caja popular es una sociedad cooperativa donde la persona tiene su valor En la cooperativa los socios deciden <b>Democracia</b>	Tenemos varias sucursales, tenemos servicios médicos, tenemos un club muy bonito <b>Compromiso con la comunidad</b>
El interés que las personas pudieran tener en un momento dado en su cooperativa <b>Responsabilidad</b>	
Forma de entregarse a sus semejantes de buscar la forma de servir en algo a la gente No era el dinero lo que nos movía a nosotros, era el interés de servir <b>Ayuda Mutua</b>	
El sujeto de nuestro trabajo es el servicio y va a seguir siendo el mismo. <b>Ayuda Mutua</b>	

Nota: las afirmaciones del cuadro son notas textuales de las entrevistas a los socios de la organización.

Cuadro 1.3

Identificación de los socios de la Caja Popular con los Principios y Valores Cooperativos

<b>Orientación de la organización respecto a los principios y valores cooperativos desde la perspectiva de los socios entrevistados. (número de referencias a los principios y valores)</b> Solidaridad (1) Democracia, Igualdad (2) Ayuda Mutua (6) Responsabilidad (1) Participación Económica de los Socios (2) Compromiso con la comunidad (2) Autonomía e Independencia (2) Capacitación e Información (1) Una Caja Popular es una organización de ayuda mutua entre los socios, donde existe la democracia, igualdad, solidaridad y responsabilidad. Es una organización de servicios financieros personalizada donde los socios reciben capacitación e información. Es autónoma y mantiene un compromiso con la comunidad.	<b>Cultura Organizacional. Cómo perciben los socios los principios y valores cooperativos.</b> <b>Ayuda Mutua</b>  La cooperativa es una empresa de los socios su objetivo es satisfacer las necesidades financieras y sociales del grupo sin importar sus aportes financieros. Las necesidades del individuo se satisfacen a través del trabajo del grupo.
--	---

El proceso de evaluación y construcción de consenso organizacional respecto a estos elementos culturales ocurre mayormente dentro de la estructura formal de la educación

organizacional: círculos de estudio, taller de análisis, pláticas bimestrales con alumnos de talleres, reuniones bimestrales con promotores, promoción de eventos especiales a través del boletín informativo, infantil, tríptico bimestral, tríptico del club social y deportivo, folleto informativo y periódico mural. La información obtenida en las entrevistas se comparó con las respuestas de la encuesta (muestra estratificada no probabilística) : en el grupo de mujeres con más de tres años y menos de once en la Caja Popular, se observó que todas asistieron a las Asambleas y más de la mitad se involucraron con actividades de educación que la caja promueve. Se considera que los elementos de cohesión e identidad se desarrollan en la organización a través del tiempo y que es en el proceso de educación cooperativa donde estos elementos se pueden observar con mayor claridad.

El caso contrario se observó en los hombres, ya que asistieron sólo en un 50% a las Asambleas y en menor proporción a las actividades de educación. Este grupo se involucró en menor medida en estas actividades y utilizó menos servicios de la caja a pesar de tener una antigüedad similar (más de tres y menos de catorce años). En los otros dos grupos de socios con menor antigüedad, se observó una mayor participación de los hombres tanto en la Asambleas como en las Actividades de Educación que se promovieron. Este grupo hizo también un mayor uso de los servicios de la caja y su tendencia es en general hacia una mayor participación.

En el trabajo se propone que la cultura de la organización fortalece una comunicación entre los socios cajistas. Este proceso tiene como medios los canales de comunicación formal de la estructura y las Asambleas anuales. Se encontró que los elementos de valores y creencias que más dominaron en ambos casos, fueron los que identifican a la organización con una función social de ayuda mutua en el ámbito financiero (Cuadro 1.3)

En la encuesta se anexó una pregunta para conocer cómo percibe el socio la ayuda que le otorga la caja, en el primer grupo de mujeres con más antigüedad, se observó que en todos los casos excepto uno, los beneficios se relacionan con aspectos económicos: ayuda en situaciones difíciles, facilidad en préstamos, intereses bajos, fomento al ahorro y promoción de útiles para menores. En sólo un caso se mencionó el uso del Club Social. En el segundo grupo, de hombres con mayor antigüedad, los resultados fueron similares. Las respuestas hacen alusión en todos los casos a los aspectos financieros: préstamos, beneficios económicos e intereses bajos. En un caso se mencionaron además, los cursos y la atención médica que se puede recibir. En ambos grupos, la ayuda mutua está enfocada al tipo de servicio financiero que la caja popular les otorga en relación a la frecuencia de su ahorro (cada 8-30 días) y no a la cantidad de los depósitos.

En los dos grupos restantes de hombres y mujeres con menor antigüedad, la percepción respecto a la caja en este rubro, se orienta también a las cuestiones económicas de préstamos y formación en una cultura de ahorro, pero se incluyen otros rubros, como la ayuda para útiles, el club, la formación, el compromiso con la caja y el desarrollo integral del socio. En este caso, la participación de los socios es más activa que en el anterior y los aspectos de la cultura organizacional formal pueden fundirse con aquéllos que los mismos socios van desarrollando a lo largo de su estancia en la caja.

Para propiciar un proceso de convergencia simbólica es necesaria la participación de los socios en las actividades de la caja y la comunicación en grupos pequeños donde se pueden discutir temas de interés común. Es muy probable que el nuevo grupo de socios esté dispuesto a una mayor participación porque demostraron un mayor interés en los asuntos de la caja tanto por su participación en las Asambleas como en las otras actividades de formación.

Aunque no aparece en la proposición, el nivel de educación de los socios es muy importante para involucrarse en las actividades de la caja. En los primeros dos grupos, tanto de hombres como de mujeres, seis socios reportaron tener sólo educación primaria, dos reportaron tener secundaria, dos dijeron no tener ningún tipo de estudio y sólo tres reportaron estudios superiores y/o universitarios.

En el segundo grupo, tres socios reportaron tener secundaria, dos reportaron estudios de preparatoria y dos reportaron estudios universitarios. Este segundo grupo al parecer es más dinámico y está dispuesto a una mayor discusión sobre aspectos de la cultura organizacional, en especial sobre la función de la organización respecto a los valores y creencias cooperativos.

En ambos grupos, se encontró que las opiniones personales sobre los cambios organizacionales provienen tanto de los socios con mayor nivel de educación (universitarios), como de aquéllos con un nivel de educación bajo (primaria solamente) y hacen referencia, en el primer grupo, a la seguridad de los ahorros y al control sobre los préstamos; en el segundo grupo, a la regulación para evitar los fraudes a los ahorradores y a los nuevos requisitos en los préstamos.

La cultura de la organización se expresa en procesos de comunicación en las actividades de educación y en las Asambleas, los socios que tienen mayor participación en las actividades formales son aquéllos que tienen más tiempo en la caja porque han sido expuestos a los contenidos de los elementos del cooperativismo por mayor tiempo y en cierta medida se sienten involucrados en el movimiento. Su apego a los principios y valores se refuerza dentro de la organización a través de una estrategia cooperativa.

**Cuadro 9**  
**Resultado del cuestionario aplicado en la Caja Popular San Rafael (cualitativo, no probabilística y estratificado)**

	Servicios	Cargos/Puestos	Actividades de Educación	Asistencia Asambleas		
M >3 y <11	Préstamos (7) Fotostáticas y Fotografías (4) Club social y deportivo (4) Pago de recibos (4) Avisos y Cambios (4) Cuenta de Menores Ahorradores (4)	Servicios Médicos y Psicológicos (3) Talleres (2) Cuenta Corriente (1) Carta de Recomendación (1) Buzón (1)	Ninguno (7)	Ninguna (3)	Módulos de Información (3) Socio Excelente(1) Capacitación a Distancia (2) Círculos de Estudio (1) Nivel Medio (1).	No (0) Sí (7)
H >3 y <14	Préstamos (5) Pago de Recibos (5) Fotostáticas y Fotografías (4) Cuenta de menores ahorradores (4)	Cuenta Corriente (3) Servicios Médicos y Psicológicos (3) Club social y deportivo (3) Avisos /Cambios (3) Profun (3) Biblioteca (1) Talleres (1) Cartas de Recomendación (1) Buzón (1)	Ninguno (5)	Ninguna (5)	Círculos de Estudio Nivel Medio Acción Cooperativa (1)	No (3) Sí (3)
M >1 y <2	Cuenta Corriente Cuenta de menores ahorradores (1)	Préstamos Copias fotostáticas y fotografías Talleres, servicios médicos y psicológicos, Buzón, Club social y deportivo. (1)	Ninguno (2)	Ninguna (1)	Círculos de Estudio(1) Nivel Medio (1)	No (1) Sí (1)
H >6 m y <2	Préstamos (4) Menores ahorradores (2) Avisos (2)	Cuenta corriente (1) Fotostáticas y Fotografías, Servicios médico y psicológicos, club social, talleres, buzón (1)	Ninguno (3)	Ninguna (2)	Capacitación a Empleados (1) Círculos de estudio, Nivel Medio, Acción Cooperativa (1)	No (1) Sí (3)

Nota n = 19 . La muestra estratificada siguió el siguiente esquema:  
 7 Mujeres con >de 3 años como socias y < de 11 años como socias  
 6 Hombres con >de 3 años como socios y < de 14 años como socios  
 2 Mujeres con >de 1 año como socias y < de 2 años como socias  
 4 Hombres con >de 6 meses como socios y < de 3 años como socios

## **VI.2.2 La Construcción del Consenso Organizacional y su relación con los Mitos Racionales en la Caja Popular San Rafael**

La segunda proposición del trabajo establece que la convergencia simbólica permite la institucionalización de mitos racionales en la organización a través de la construcción de consensos entre los socios de la Caja Popular San Rafael.

Para abordar esta proposición, se analizó en primer lugar, el proceso de consenso organizacional y los elementos que pudieran funcionar dentro de la organización como mitos racionales.

Los ítems sobre los que existe mayor discusión en la organización son: los cambios derivados de la nueva regulación en particular la profesionalización y el comité de supervisión y los efectos de las disposiciones financieras sobre los principios y valores cooperativos. En este caso en particular, se observó que la cultura organizacional funciona formalmente en la estructura para reafirmar los consensos en cuanto a cambios y objetivos concretos. La cultura en este caso, es una variable dependiente dentro de la organización y adquiere un carácter instrumental, busca lograr la identidad de los miembros de la organización respecto a elementos como símbolos, rituales, valores y creencias; funciona en forma independiente sólo si se le considera como un proceso de comunicación organizacional tanto formal como informal porque permite que cada socio pueda expresarse.

El consenso organizacional puede lograrse a través de procesos de comunicación que están formalizados en las Asambleas y procesos informales de conversaciones en grupos pequeños. En un principio se pensó que a la institucionalización le precedía un proceso de comunicación donde se verificaba el consenso y convergencia simbólica, todo ello, de manera afirmativa hacia los contenidos de los temas discutidos. El consenso así construido,

implica una evaluación de la cultura como una variable independiente. El trabajo de campo arrojó que dentro de la organización los procesos de comunicación y educación que han sido formalizados cumplen esa función (Capítulo V, Cuadro 3), pero que también pueden existir áreas o temas de interés que los socios de la organización desarrollan en forma paralela a lo que constituye la cultura corporativa, como el caso sobre el origen de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular (Capítulo V, Cuadro 8).

El énfasis del trabajo doctoral, fue sobre el estudio de la percepción que los miembros de la organización tienen sobre el cambio organizacional y la manera como éstos pueden llegar a acuerdos y converger en ideas a través de procesos de comunicación ya sea formales o informales en la organización.

Los miembros de la Caja Popular San Rafael, opinaron que la ley era benéfica cuando la pregunta era muy general y no tocaba los efectos sobre su organización. Su opinión fue muy distinta cuando se les preguntó de manera concreta en relación a su organización. Se encontró que los socios tenían ideas convergentes respecto a la ley, pero no como algo positivo para la organización. Se puede decir que en este caso, se alcanzó un consenso dentro de la organización pero para rechazar la legislación.

Hay un rechazo respecto a la ley y como consecuencia no se puede afirmar que ésta funcione como un mito racional en la organización (Capítulo V, Cuadro 9). La ley se percibe como una medida de coerción del sector público hacia el sector de ahorro y crédito popular, para controlarlo, a través de la regulación. La institucionalización de un mito racional, supone un proceso de consenso organizacional y por lo tanto de convergencia sobre los contenidos del mito. La institucionalización de la ley de ahorro y crédito popular no se vislumbra en el corto o mediano plazo en el sector a menos que las organizaciones de

segundo y tercer nivel (Federaciones y Confederaciones) utilicen los elementos de la cultura corporativa para reorientar las percepciones de los socios.

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación, sugieren que el consenso organizacional cambia si las organizaciones son de primer nivel como las cajas populares o de segundo nivel como las Federaciones, aún cuando puedan compartirse elementos de la cultura del sector cooperativo: principios y valores. El cuadro 2.2, es un resumen de las afirmaciones de los socios sobre la legitimidad de la LACP, (Anexo 7, Cuadro 2.1). Por un lado, los socios de la Caja San Rafael consideraron que la ley en sí misma es buena porque tiene como objetivo proteger a los ahorradores evitando los fraudes. Sin embargo, a la misma pregunta, los funcionarios de la Unisap y Comacrep fueron más allá al afirmar que la intermediación financiera requiere de regulación y que el antecedente inmediato a la ley fue el fracaso financiero de otras cajas populares.

Cuadro 2.2  
Afirmaciones Significativas.  
Legitimidad de la Ley de Ahorro y Crédito Popular

<b>Caja San Rafael</b>	<b>Unisap/Comacrep</b>
El propósito de una ley es regular, proteger a los ahorradores	El origen de la ley es el fracaso financiero de otras cajas populares (fraudes).
La ley pone candados para evitar fraudes	Ofrece una garantía al ahorrador al proteger su dinero. La intermediación financiera requiere estar regulada para proteger el ahorro de las personas.
La ley te va a permitir que manejes tarjetas y te manejes en red	Surge ante la necesidad de regular a otras organizaciones que funcionaban como cajas pero que no mantenían los principios y la filosofía de las cajas populares o de las cooperativas de ahorro y préstamos.

Nota: las afirmaciones del cuadro son notas textuales de las entrevistas a los socios de la organización Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Crédito Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

Cuadro 3.2  
Afirmaciones Significativas  
Ilegitimidad de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Consenso Organizacional referido  
específicamente a la Caja Popular San Rafael

<b>Caja Popular San Rafael</b>	<b>Unisap/Comacrep</b>
Se olvida de los principios cooperativos, se enfoca más a proteger el ahorro del socio. Atenta contra la libertad de asociación para las nuevas cooperativas y las ya existentes.	Los futuros cambios generan incertidumbre respecto al futuro de la organización
La cooperativa administra el dinero del socio y le presta en base a los principios de la organización.	Dentro de la organización la capacitación (se incluye el aspecto de la educación) se relega a un segundo término, deja de ser prioritaria como objetivo básico.
No hace labor de educación no proporciona al socio herramientas para mejorar su nivel de vida. Deja de lado las cuestiones de educación de ideología y de filosofía. La organización deja de ser una caja popular	Se incluyen nuevos requisitos financieros al socio para la aprobación de créditos rompiendo con la forma tradicional de trabajar en la organización
No permite a la gente organizarse libremente para obtener servicios financieros accesibles. (costo del crédito)	El Comité de Supervisión puede hacer señalamientos sobre recortes al gasto en actividades dentro de la organización que no se consideren muy rentables.
Las decisiones dentro de la organización no las toman los dueños de las cooperativas, los socios sino las autoridades.	Algunos consideran que la ley desnaturaliza la parte filosófica y cooperativa de las entidades.
En las decisiones no se consideran las necesidades de la organización.	Cuando la Comisión supervisa de manera directa sus funcionarios ni comprenden ni quieren comprender ni entender lo que es el sector realmente son enemigos del sector y siempre están buscando destruirlo
El dinero de los socios nunca ha estado en riesgo porque las organizaciones mismas ponen los candados o restricciones al crédito.	
Implementan modelos y no se está viviendo un proceso propio	

Unisap. Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Comacrep. Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

En cuanto a la ilegitimidad de la legislación, las opiniones de los socios de la Caja San Rafael fueron más específicas, se abordaron los siguientes aspectos:

1. La ley es ilegítima porque no surge del sector de ahorro y crédito popular sino como un proceso externo coercitivo por parte del Gobierno Federal.
2. La legislación no considera las condiciones (heterogéneas) del sector de ahorro y crédito popular, el proceso de cambio no es un proceso propio, es una implementación de modelos externos.

3. La regulación es general, cuando los problemas de fraudes y malos manejos que han existido no son generales.
4. La ley busca proteger el ahorro del socio y descuida el acceso al crédito y los mecanismos tradicionales para otorgar los créditos
5. El acceso al crédito no es lo más importante en una organización de este tipo, la ley descuida los aspectos de ideología y filosofía del movimiento cooperativo.
6. La ley atenta contra los principios de autonomía de las organizaciones al trasladar la toma de decisiones a una instancia externa, se pierde control sobre decisiones importantes, como el manejo de los recursos para las inversiones por ejemplo.

(Cuadro 6.2)

La percepción de los funcionarios de la Unisap y el Comacrep fue la siguiente:

1. Los cambios que marca la legislación generan incertidumbre en la organización
2. La organización puede recibir recomendaciones que afecten directamente a los socios por parte del Comité de Supervisión, las funciones de éste incluyen el hacer recomendaciones que la organización tiene que enfrentar
3. La legislación marca nuevos requisitos financieros para otorgar créditos
4. Hay un cambio en las prioridades organizacionales: la supervisión suple a la capacitación y a la educación

Es importante observar que mientras los socios de la Caja Popular San Rafael expresaron abiertamente su oposición al cambio con la nueva ley por considerar que atenta contra los principios básicos de su organización, los socios de organizaciones cooperativas de segundo y tercer nivel, como son la Federación Unisap y el Comacrep, no expresaron una oposición tan marcada, la percepción de los miembros de estas organizaciones, es que funcionan como enlace entre las cajas y el Gobierno Federal y

que su función es facilitar el proceso de cambio en las cajas populares (Anexo 7, Cuadro 3.1).

Mientras que por un lado, para los socios de la Caja Popular San Rafael la ley no alcanza consenso dentro de la organización, para los socios en la Federación Unisap y el Comacrep, sí se llega a un consenso, específicamente, respecto a la necesidad de capacitación dentro del sector. Existe un proceso de convergencia simbólica cuando dentro de la federación y Confederación funcionan procesos de comunicación, donde la visión de la organización, es hacia los beneficios que en sí misma tiene la regulación para el sector de ACP. No se visualiza por ejemplo como un proceso que viene de fuera, sino como uno en el cual las organizaciones de segundo y tercer nivel participaron activamente.

Se puede decir que funciona como un mito racional cuando se legitima como una creencia válida, los principales argumentos son que la legislación es un mecanismo que ha funcionado en otros países satisfactoriamente, y que el sector ha participado en la regulación activamente. De esta forma la nueva legislación, no aparece como una imposición (Cuadro 6.2).

En los cuadros sobre las afirmaciones de los socios de la Caja Popular San Rafael respecto al entorno institucional y las de los funcionarios (Unisap, Comacrep y el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Bansefi), del sector de ahorro y crédito popular, respecto a la regulación del sector (Anexo 7, Cuadros 4.1 ,4.2 y 5.1 y 5.2), se corroboró que la nueva regulación (Ley de Ahorro y Crédito Popular) funciona como un mito racional para las entidades de segundo nivel pero no para los miembros de la Caja Popular San Rafael.

Cuadro 4.2  
Afirmaciones Significativas. Relación con el entorno institucional.  
Socios de la Caja Popular San Rafael

<b>Federación Unisap de Occidente</b>	<b>Gobierno Federal y CNBV</b>
Lo que hacía Unisap era contratar a los auditores externos, pero no propiamente con una personalidad como ahora la tiene el comité de supervisión	Las cajas trabajamos diferente a cualquier institución financiera porque aquí se te pide una reciprocidad para darte un préstamo. El Gobierno Federal no contempla la forma como se otorgan los créditos en las cajas populares. Esta situación afecta tanto al socio como a la institución (a la caja popular).
Unisap está entre nosotros y la comisión nacional bancaria. Debe de rendir cuentas ante la comisión de nosotros.	Las cajas deben ser vigiladas pero sin perder el sentido humano de las cooperativas.
Una de las funciones de la federación es la de homologar los reglamentos de préstamos, procedimientos y demás.	Quien decide ahora sobre la organización es la autoridad y no los dueños de las cooperativas, los socios.
Unisap administraba nuestras inversiones, nosotros trabajábamos con el producto de inversión aquí para ofrecer servicios al socio.	A final de cuentas la información va a llegar a la CNBV y a la SHCP. Todo es con la finalidad de que aunque sea auxiliariamente o indirectamente le llegue la información y tenga los elementos suficientes para estarlo supervisando.
	La intervención de la CNBV y de los Comités de Supervisión está bien porque hay que revisar a las organizaciones pero ahora hay que pagar porque se haga la supervisión. Y no solamente eso Hay que crear reservas fuera de la institución que de alguna manera es dinero que deja de servirle a los socios y que el gobierno federal va a manejar.

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores  
SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Los socios de la caja perciben a la Federación como un organismo de enlace entre ellos y la CNBV, afirmaron que sus funciones eran las de supervisión (con auditores externos y ahora a través del comité de supervisión); la homologación de reglamentos de préstamos y procedimientos entre las cajas afiliadas, y la administración de los excedentes de las cajas; en ese sentido, la nueva legislación no aporta prácticamente nada a lo que ya se venía trabajando con la Federación y ahí es donde se origina la divergencia o rechazo.

El cambio en la organización se percibe en forma negativa porque se considera que el Gobierno Federal no considera la reciprocidad para otorgar préstamos y los

principios de autonomía que rigen a las organizaciones. La divergencia aparece de nuevo cuando se afirma que la toma de decisiones dentro de la organización se traslada hacia el Gobierno Federal y las autoridades financieras, atentando contra los principios de democracia y autonomía de la organización; por un lado el costo de la supervisión y del fondo de reserva debe ser cubierto por los socios que no pueden utilizar estos recursos para los proyectos de inversión. Es quizás en este punto (costo y destino del fondo de reserva) donde se encontró mayor oposición a la legislación.

Al existir una oposición abierta a la intervención del Gobierno Federal y la CNBV en el sector, no se puede afirmar que la nueva legislación funcione como un mito racional en la Caja Popular San Rafael

**Cuadro 5.2**  
Afirmaciones significativas sobre la regulación del sector de Ahorro y Crédito Popular  
Funcionarios del Sector de Ahorro y Crédito Popular

**Federación Unisap de Occidente y Comacrep**

**Bansefi**

Los servicios básicos son de ahorro y préstamo, es decir intermediación financiera y en todos lados ésta requiere estar regulada, sobre todo porque es necesario proteger el ahorro de las personas	Existen grandes diferencias entre las cajas populares, no todas llevaban un control de los indicadores financieros.
Las autoridades tienen interés en que el sector se desarrolle con disciplina.	Se comenzó a sensibilizar sobre la importancia de abrir espacios para que la gente se diera cuenta que no tener una ley que respaldara el ahorro y el crédito era un riesgo enorme.
Hay normas, también estándares internacionales que se van aplicando a todas las instituciones financieras y en México se ha buscado que también esas normas y estándares los apliquen las Cajas o las entidades Financieras Populares. .	Hasta ahora cada caja hacía su propia gestión, su propio control y algunas no tenían control, los que podían controlar son los socios, pero qué socios? Los que tienen más cultura financiera, el resto no hace preguntas, entonces el control era relativo. Cada una funcionada con sus propios catálogos de cuenta, con sus propios esquemas, con sus propios criterios contables y ahora tienen que seguir toda la normatividad que tiene la CNBV. Lo que se ha querido también en todo este proceso es dar una uniformidad de revisión a todos los comités, las reglas van a ser las mismas para todas las organizaciones
Hasta el año 2000 la gran mayoría de las organizaciones se empezaron a organizar ya para entonces existía el problema de las otras pseudo	El control del gobierno a través del comité de supervisión pone límites. Se hace un llamado de atención a los créditos relacionados, a que los

<p>cajas que defraudaron algunas personas, eso propició la regulación. En ella participaron la mayoría de las organizaciones del sector (aproximadamente unas 15)</p>	<p>indicadores se cumplan, a que no se preste todo el dinero de los ahorradores, a que exista un margen de liquidez, que el dinero esté bien empleado, que no hayan activos improductivos, estoy limitando el ámbito que tenía la caja que antes no tenía ninguno de esos parámetros</p>
<p>El Presidente de la República conoció el sector de cajas populares en 1996, posteriormente comenzó a participar y al asumir la presidencia el sector enfrentó una situación favorable (a la regulación)</p>	<p>Las cajas populares están ante una nueva realidad financiera, antes era un ente social con carácter financiero pero hoy día es un ente financiero con carácter social y entonces eso está cambiando y eso requiere mucha sensibilización</p>
<p>Comacrep es el enlace ante el Gobierno Federal, busca mejorar las condiciones fiscales del sector, resolver algunos rezagos, estar pendiente de la regulación secundaria. Busca apoyo para todas las Entidades en el proceso de incorporación a la ley, Comacrep interactúa con las autoridades buscando recursos del Banco Mundial que van a ser canalizados a diferentes organizaciones. Comacrep buscará apoyos principalmente de tipo técnico, para las Federaciones o Confederaciones en las áreas jurídica y fiscal.</p>	<p>Se regula toda la parte contable, operativa, financiera, jurídica, de gobernabilidad y gestión administrativa. Se revisan riesgos para la caja a nivel de crédito, operaciones, gestión y gobernabilidad. Se tiene además un manual de inversión. Les damos a conocer a las organizaciones todos los aspectos generales, la definición, el marco normativo, los tipos de inversión, las características aplicables a la información y los balances. En cuanto al personal de inspección, todas las normas mínimas del personal, los documentos importantes, las actas, las operaciones con personas relacionadas. Se revisa primero el control interno de la caja. Se revisa todo el activo rubro por rubro, todo el pasivo, el capital, los resultados, la gestión, incluso la gestión cooperativa, aspectos financieros de operación, relación de negocios con parientes, proveedores, seguridad, sistema de control interno, gestión de personal, gestión de quejas, fraudes, conflictos y abuso de poder, gestión operativa.</p>
<p>Ha habido un proceso de evolución, la gran mayoría del sector, un 80% está en proceso de transformación a la Ley de Ahorro y Crédito Popular Hay una parte del mismo tal vez un 15% que se está oponiendo. Están en su derecho aunque pensamos que lo más importante es asegurar el ahorro de los socios.</p>	
<p>El argumento de la autoridad ha sido yo solo estoy regulando tu actividad, yo no estoy hablando de tu objeto social</p>	
<p>Las cajas ganan también porque saben que están haciendo las cosas bien, (de acuerdo a la ley), están más confiados con su gestión, los directivos en lo suyo, el gerente en lo suyo y el socio en la cooperativa.  La regulación nos está obligando a una capacitación conceptual y del personal. Específicamente con índices financieros.</p>	

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
COMACREP Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular  
Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros

Por otro lado, cuando se les preguntó a los funcionarios de Unisap, Comacrep y Bansefi respecto a la regulación del sector, las afirmaciones sugieren que la regulación en sí misma funciona como un mito racional en el sector al legitimarla como correcta. El consenso se observó en los siguientes puntos:

1. La regulación es necesaria en todos los organismos financieros, México comienza a aplicar estándares y normas internacionales dentro del sector que tienen como objetivo proteger el ahorro de los socios.
2. La ley de ahorro y crédito popular respalda el ahorro y elimina riesgos, fomenta una nueva cultura financiera en el sector cooperativo, que pasa de ser un ente social con carácter financiero, a un ente financiero con carácter social.
3. Las cajas populares se benefician porque se regula su actividad y no su objeto social
4. La regulación a través del comité de supervisión revisa los créditos relacionados, los indicadores financieros, el margen de liquidez. Busca evitar que se preste todo el dinero de los ahorradores y que cuando se utilice esté bien empleado evitando los activos improductivos.

En todas las afirmaciones anteriores, los funcionarios nunca abordaron los aspectos que los socios de la caja San Rafael perciben como obstáculos para aceptar la ley: los cambios en el proceso de toma de decisiones, la nueva jerarquía de los valores cooperativos en especial la educación cooperativa, los procedimientos para otorgar préstamos a los socios, el costo de la supervisión y el fondo de reserva y el destino de los fondos de excedente de las cajas.

En cuanto a la supervisión auxiliar y si ésta funciona o no como un mito racional se encontró que los socios de la Caja San Rafael la perciben como algo útil para la

organización, no se percibe el cambio como algo drástico, ya que el proceso de supervisión ya existía desde antes con la Federación. Los funcionarios de las organizaciones de segundo nivel, consideraron que la supervisión incluye en la estructura organizacional al Comité de Supervisión que tiene facultades que escapan del control del Consejo de Administración de las Federaciones y quizás sea esa la razón de mayor peso que explica la falta de consenso. En las organizaciones de tercer nivel la percepción de los funcionarios es que la supervisión directamente no afecta su estructura ni la toma de decisiones porque la organización tiene una función distinta y no requiere de supervisión; por otro lado consideran que la intervención de la CNBV rara vez ocurre y que es poco probable que se pueda dar el caso en las Federaciones.

La supervisión incluye la revisión de las áreas contable, operativa, financiera, jurídica y de administración. En el área contable se analizan los balances (activo, pasivo, capital, resultados), atendiendo también a la reserva por crédito incobrable y el movimiento de los activos. La parte operativa, tiene que ver con el funcionamiento de la caja como entidad financiera, la cobranza, los contratos y la cartera vencida; los aspectos financieros están relacionados con la parte operativa y de seguridad de la organización, se incluye un manual de inversión que busca apoyar inclusive la gestión cooperativa. Los aspectos jurídicos y de administración incluyen la normatividad y regulación secundaria conforme la CNBV la especifica; la normatividad para la presentación de la información financiera y de gestión a la comisión a través de la Federación y la normatividad para el personal (gestión de personal, quejas, conflictos y abuso de poder).

En cuanto a la supervisión auxiliar como mito racional, podemos afirmar que dentro de la Caja Popular San Rafael existe consenso respecto a los siguientes puntos:

1. A través del comité, se implementan medidas y se condicionan los recursos para proteger el capital de los socios.
2. La supervisión no es nueva ya que se venía trabajando con la Unisap

Las áreas de divergencia, no son respecto al comité de supervisión en sí mismo, sino en cuanto al fondo de reserva que la caja tiene que crear y al manejo del mismo que es relacionado con la autonomía en la toma de decisiones como ya se había mencionado anteriormente (Cuadro 6.2).

**Cuadro 6.2**  
**Afirmaciones significativas sobre la supervisión auxiliar en el sector de Ahorro y Crédito Popular.**  
**Consenso Organizacional como prescripción racionalizada**

<b>Socios de la Caja Popular San Rafael</b>	<b>Unisap/Comacrep/Bansefi/Gobierno Federal</b>
El comité de supervisión con personal de la Unisap es el intermediario entre la Caja Popular San Rafael y la CNBV	<b>Bansefi</b> El gobierno a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) controla directamente las funciones financieras, la bolsa y los bancos. Para controlar a las organizaciones de ahorro y crédito y pequeñas mutuales se vale de una forma intermedia que le permite sin perder su facultad de hacerse ayudar por otra organización. Se estudiaron los ejemplos que hay en Canadá, en Alemania en España todas las posibilidades que hay.
La verdad sí se justifica el hecho de que el dinero se asegure el retorno del dinero de los socios. Debes implementar las medidas necesarias para proteger el capital. Es necesario condicionar los recursos con documentos, requisitos, investigaciones de crédito y demás para asegurar su retorno. Este cambio puede afectar al socio porque va a empezar a comparar.	El concepto de supervisión está en varios países, en Alemania, Canadá, Italia. No es un concepto nuevo.
El cambio más radical es el hecho de que efectivamente ahora se ve ya una supervisión aunque sea auxiliar pero que va a proporcionar información de la caja a la CNBV y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). En función a eso giran muchas de las cuestiones que se están implementando todo es con la finalidad de que aunque sea auxiliariamente o indirectamente le llegue la información y tenga los elementos suficientes para estarlo supervisando.	Las legislaciones que han habido siempre han sido parciales, había cajas que no estaban reguladas, eso permitió distorsiones: asociaciones funcionando como cajas de ahorro, sociedades civiles, sociedades cooperativas, es decir una gama inmensa de organizaciones. Respecto a la gente si no tiene la información pues acude a estas instituciones porque no está preparada, no se atreve a preguntar, bajo qué legislación funciona la organización, cuáles son los estados

	<p>financieros, parte de la gente es demasiado confiada. El resultado de la inexistencia de regulación y la escasa cultura financiera de los ahorradores puede observarse en las cajas de Job por ejemplo. Porque habían crecido tanto? Porque ofrecían intereses fuera del mercado. Porqué nadie se hizo la pregunta si todos los bancos pagan un rendimiento menor? Hasta cuándo iba a durar esta situación?</p> <p>Son preguntas que en cualquier país la gente se hace y en México no.</p>
<p>Las cajas deben ser vigiladas, debe existir un control por parte de las autoridades sin perder la esencia del movimiento cooperativo.</p> <p>El movimiento cooperativo pierde autonomía porque ahora quien decide sobre la caja son las autoridades y no los dueños de las cooperativas que son los socios.</p>	<p>El gobierno no pierde su facultad, el gobierno va a ejercer un control sobre los comités de supervisión y sobre la federación en ese sentido es un control indirecto.</p>
<p>La intervención de la CNBV y de los comités de supervisión es buena.</p> <p>El problema no es la supervisión ni su costo, el problema es el fondo de reserva que la organización tiene que pagar y que no puede manejar.</p> <p>La caja tiene capacidad para organizarse propia cuenta, supervisados si es necesario, pero que si las cosas funcionan bien porqué se toman medidas tan drásticas y tan difíciles de atender en la organización.</p> <p>Dejan de crearse servicios para los socios. .</p>	<p>El comité va a decir muchas cosas que mucha gente no quiere escuchar, va a revisar muchas cosas que hasta ahora no</p> <p>eran tan transparentes, entonces por supuesto que va a haber algunos que no van a estar contentos. Ese comité por supuesto está sujeto al consejo de administración de la federación ..pero no pueden removerlo si la CNBV no da autorización, la última instancia es la comisión.</p> <p>Ahora el consejo de administración de las cajas puede estar intervenido por la CNBV.</p> <p>La CNBV tiene autoridad para intervenir y el comité de supervisión puede pedir la intervención de la caja y la suspensión del consejo de administración.</p> <p>El comité de supervisión responde al consejo de administración, mantiene una colaboración estrecha con el gerente de la federación pero responden al consejo, es al único al que le rinde cuentas.</p>
<p>La gente (los socios) no tienen mucho conocimiento de lo que es la nueva ley, “no debería de ser que les pidieran eso, pero igual nos va a dar mayor .....protección a nuestros ahorradores”</p> <p>Va a haber fondos que la caja no tenía por ejemplo el de protección pero bueno nos va a proteger a nosotros los ahorradores entonces está bien.</p>	<p>Antes las federaciones sin ley eran como decía alguien federaciones de membrete o de representación pero no había servicio y nadie les podía exigir que dieran servicio y en el hecho muy pocas daban servicio, hoy día se acabó eso, la federación tiene dos roles principales el de la supervisión y asistencia técnica, un plan de mejora tiene que seguir automáticamente un plan de asistencia técnica.</p>
	<p><b>COMACREP</b></p> <p>La ley menciona que la CNBV se reserva ciertas facultades que en algunos aspectos de Comités de Supervisión o de dirigentes, podría atentar contra la autonomía de las organizaciones, pero en la práctica nosotros hemos tenido mucho diálogo e inclusive bueno tenemos una experiencia en lo que ha sido las sociedades de ahorro y préstamo en donde esto ya</p>

	viene aplicándose desde hace tiempo y realmente nunca ha habido una intervención de la CNBV o sea la comisión mantiene digamos esa prerrogativa o esa facultad pero la ejerce sólo en caso en que sea totalmente necesario.
	El comité de supervisión va a ser aplicado en México, ya está siendo observado por otros países a nivel internacional. A nivel mundial hay tres formas de hacer la supervisión. En México existe la supervisión directa a las entidades a través de la CNBV, también existe la supervisión delegada, cuando la comisión lo que hace es de que la delega en un organismo público pero no es necesariamente el que regula todo el sector financiero y hay una supervisión auxiliar en donde la comisión delega parte de la facultad pero en el mismo sector. La comisión delega parte de la supervisión o la supervisión en estructuras o en comités de supervisión de las propias federaciones
	En todos los países desarrollados o del primer mundo existe la supervisión y regulación. Eso ha permitido que no existan riesgos para las cajas y que no se defraude a los ahorradores. En Estados Unidos, Canadá y España existe este sector financiero, la gran diferencia es que ellos desde hace muchísimos años fueron regulados y supervisados y actualmente en Alemania las Cajas de Ahorro, las Cooperativas superan a la banca comercial, lo mismo pasa también en España.
	<b>Unisap de Occidente A. C.</b> La incorporación de los Comités de Supervisión a la Federación se hace de acuerdo a lo que marca la ley.
	Anteriormente la federación incluía la supervisión en la asesoría. Con la nueva ley la asesoría se hace en función de los señalamientos que hace el Comité de Supervisión, en ambos casos las áreas de supervisión y asesoría dependen de un mismo Consejo de Administración.
	El Comité de Supervisión tiene facultad de suspender, tiene facultad de excluir, de denunciar irregularidades en las cajas y por otra parte tenemos a la Federación que tiene la obligación de asesorar a las cajas y de orientarlas, de manera que puede existir un conflicto de intereses.

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular. Bansefi. Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros

Para los funcionarios de la Federación, la percepción de los comités de supervisión no tiene el mismo consenso que en la Caja Popular San Rafael. De acuerdo

a la percepción de sus miembros, los cambios en la organización, con la incorporación del comité en la estructura se aceptan porque lo marca la ley pero existe un rechazo respecto a su autoridad y autonomía dentro de la organización.

La percepción de los socios en la Federación fue la siguiente:

1. Los comités se incorporan a la estructura de la organización de acuerdo a lo que marca la ley
2. La supervisión ya se venía haciendo como parte del servicio de la Federación a las cajas.
3. El comité de supervisión tiene varias facultades (suspender, excluir, denunciar irregularidades en las cajas y en el comité mismo) que implican un cambio en la manera de trabajar de la organización. Tradicionalmente la Federación incluía la asesoría y la supervisión. Con los cambios, la asesoría técnica se separa de la supervisión pero funcionan dentro de una misma estructura. El comité de supervisión es contratado por el gerente de la Federación y responde al Consejo de Administración sin embargo el comité puede pedir incluso la suspensión del Consejo si así lo considera necesario.

Esta falta de consenso dentro de la Federación impide que se desarrollen procesos de convergencia simbólica que permitan legitimar los cambios en la estructura de la organización.

Para la Comacrep, como una estructura de tercer nivel, el comité de supervisión no implica cambios dentro de su organización, funciona como un mito racional porque lo legitima como correcto. Las razones que se expusieron fueron las siguientes:

1. La supervisión y regulación existe en todos los países del primer mundo. Gracias a ello se han evitado riesgos para las cajas y los ahorradores. Ejemplos de ello son la regulación en Alemania, Estados Unidos, Canadá y España.
2. La supervisión ha permitido que las cooperativas superen incluso a la banca comercial (casos de Alemania y España respectivamente).
3. La función del comité de supervisión ya ha sido probada en estos países con éxito
4. Para el caso mexicano la supervisión no es directa a través de la CNBV, sino auxiliar delegando la facultad en las Federaciones donde ya existen estructuras que cumplen esta función. ello.
5. Aunque existe el temor entre algunos dirigentes del sector e inclusive dentro de las federaciones de que el comité puede atentar contra la autonomía de las organizaciones, la experiencia que las sociedades de ahorro y préstamo tienen en cuanto a la regulación de la CNBV indica que la intervención se mantiene sólo como una prerrogativa o facultad que se ejerce solamente cuando el caso lo amerita y siempre en beneficio del ahorrador.

Un tercer mito racional en la organización es el de la profesionalización de los directivos y ejecutivos en la organización. Se analizaron las respuestas tanto de los socios de la Caja Popular San Rafael como las de los funcionarios de la Federación y la Comacrep, la percepción de la profesionalización, fue la de un proceso que es necesario dentro del sector, pero que implica un proceso de capacitación y tiempo para poder ajustarse a lo que marca la normatividad. Este proceso no implica un cambio en las estructuras ya existentes ni tampoco un desplazamiento de los socios dentro de la organización ya que no es entendida como requisito de instrucción formal en las áreas de finanzas, contabilidad y administración.

El énfasis es en la capacidad de los funcionarios y la responsabilidad en la toma de decisiones. Para alcanzar la profesionalización se habla de procesos de capacitación por parte de las entidades de segundo y tercer nivel y del Bansefi.

Los aspectos más relevantes sobre la profesionalización desde la perspectiva de las organizaciones de segundo y tercer nivel fueron los siguientes:

1. La profesionalización, es un proceso de cambio organizacional necesario dentro del sector, el objetivo de la profesionalización, es lograr un desempeño responsable de gerentes y directivos, no implica en este momento para los socios una acreditación formal de conocimientos.
2. La profesionalización del sector posibilita el proceso de adaptación a las nuevas condiciones del sector de ahorro y crédito popular.
3. Se puede cumplir con el requisito de profesionalización a través de la capacitación a los empleados en general en cajas, federaciones y confederaciones.
4. Los socios podrán ayudarse en la toma de decisiones de asesores especializados en finanzas y gestión administrativa para reducir su responsabilidad en una mala decisión.

La profesionalización para Bansefi se refiere al conocimiento sobre la función que tanto los gerentes como directivos (miembros del consejo de administración) van a ejercer. La profesionalización puede alcanzarse a través de la capacitación enfocada hacia las necesidades que los prospectos a directivos tienen. Es muy importante que los directivos y ejecutivos conozcan cuál es la situación financiera de la entidad y qué se puede hacer para mejorarla.

La ley exige que el presidente o los miembros del consejo tengan conocimientos en administración y finanzas, no pueden ser directivos si no conocen los detalles sobre las

debilidades y fortalezas de la organización y las alternativas para proyectarla en el mercado financiero. El perfil del directivo es el de una persona con conocimientos de administración, de dirección, de toma de decisiones y de finanzas.

La profesionalización, no tiene necesariamente que ver con el conocimiento sobre cooperativas, sino sobre finanzas y gestión de una institución financiera.

Para los socios de la Caja Popular San Rafael, la profesionalización implica un aprendizaje continuo por parte de los socios aunque no necesariamente encuentra su equivalente en la posesión de un título universitario o un diplomado, un ejemplo de ello es don Jesús Ibarra que fue gerente de la organización durante quince años y no tiene una educación media superior.

Los socios de la caja opinaron también, que no es tan importante que los ejecutivos y directivos en la organización tengan que comprobar conocimientos formales en las áreas de finanzas y administración, como el interés por adquirirlos, y responsabilidad en la gestión administrativa si tienen algún puesto en la caja. La caja a través del departamento de educación, debe fomentar su adquisición y recordar que existen requisitos que deben cubrir los socios que pueden llegar a ser directivos.

De acuerdo a sus bases constitutivas, los candidatos deben tener calidad moral, no tener ningún delito pendiente, no tener ningún grado de consanguinidad con algún empleado o directivo, no realizar ningún servicio de compra venta con la caja, tener dos años de antigüedad y haber cursado un nivel básico de capacitación.

Dentro de los círculos de estudio, se proponen a socios para directivos de acuerdo a su capacidad de liderazgo en la organización; se lleva un seguimiento con ellos, y se les capacita en los niveles medio y especializado. El desempeño y participación en las

actividades de la caja es muy importante si se quiere participar en algún cargo dentro de la organización.

Por último, se entiende a la profesionalización, como un proceso que involucra a las cajas en muchos sentidos, que requiere tiempo y capacitación.

La profesionalización funciona como un mito racional porque no surge como una respuesta propia de la organización sino se adopta del entorno institucionalizado y se valida como adecuada para resolver problemas específicos dentro de la organización. En el caso de las cajas populares, la profesionalización puede excluir de los cargos directivos y ejecutivos a los socios que no acrediten sus conocimientos. Aún así, recibe la aprobación de los socios y se legitima el cambio organizacional. Puede observarse que todos los entrevistados coinciden en afirmar que lo importante no es la educación formal sino la responsabilidad en el desempeño, coinciden también en que el proceso implica tiempo y requiere de cambios y capacitación y que la profesionalización es necesaria para las organizaciones de ahorro y crédito popular. Esto es así porque el entorno de las cajas es distinto ahora y comienzan a experimentar un proceso de isomorfismo.

Si consideramos los otros dos aspectos que implican un cambio en la caja popular: la nueva regulación en términos generales y la aparición de la supervisión auxiliar, podemos afirmar, basados en el material de entrevistas, que la percepción de los socios en el primer caso, es la de una imposición de la legislación al sector de ahorro y crédito popular, en este caso el cambio corresponde a un proceso coercitivo, que es aceptado por las organizaciones de segundo y tercer nivel pero es rechazado como ilegítimo por las cajas populares. La falta de consenso impide que dentro de la organización se generen procesos de convergencia simbólica que la acepten y validen dentro de la organización. El cambio que implica la ley en este caso es rechazado por algunos miembros de la organización que tienen mucha

influencia dentro de la misma y que no permiten que este elemento funcione como un mito racional. En el segundo caso, el del comité de supervisión auxiliar, el rechazo proviene de las federaciones donde el cambio en la estructura organizacional implica riesgos en la toma de decisiones, pérdida de legitimidad frente a las cajas y de autoridad ante el Gobierno Federal.

Respecto a la profesionalización, existe un alto grado de consenso respecto a los beneficios que tiene el cambio dentro de la caja popular. A partir del consenso, comienzan los procesos de comunicación y convergencia simbólica que buscan validar el cambio.

Cuadro 7.2  
Afirmaciones significativas sobre la profesionalización en el sector de ahorro y crédito popular  
Consenso Organizacional como prescripción racionalizada

<b>Socios de la Caja Popular San Rafael</b>	<b>UNISAP/COMACREP/BANSEFI</b>
<p><b>Caja Popular San Rafael</b> Don Jesús es una persona con mucha trayectoria en la organización, sin tener un nivel académico alto (sólo estudió la primaria) su trabajo tiene una gran trascendencia. La figura de don Jesús representa a los socios de San Rafael. <b>El señor Jesús Ibarra fue gerente en la Caja Popular San Rafael durante 15 años.</b></p>	<p><b>UNISAP</b> La profesionalización se enfoca hacia el desempeño responsable del trabajo y no hacia la acreditación de una profesión o licenciatura. La profesionalización es un proceso que inicia ahora porque lo dice la ley pero no tiene como prioridad en este momento exigir una acreditación académica a los gerentes. En el futuro las decisiones sí se apegarán a lo que marca la ley, en referencia a la experiencia en administración y finanzas.</p>
<p>La profesionalización implica un aprendizaje continuo por parte de los socios.</p>	<p>No estamos en una depuración para actualizarlos, estamos en un entendido de que cada gerente de una caja popular debe ser una persona más capacitada, más conocedora en materias afines a su tarea.</p>
<p>La profesionalización no implica tener un título universitario o un diplomado. No es tan importante que los ejecutivos y directivos en la organización tengan que comprobar conocimientos formales en esas áreas como el fomentar su adquisición y su responsabilidad en la gestión en la organización.</p>	<p>En el caso de los directivos establecemos un perfil de antigüedad, de desempeño como socios, pero no así de una profesión a acreditar. Para la toma de decisiones se pueden ayudar de un asesor que les oriente sobre la mejor decisión (involucrarlos menos en la consecuencia de una mala decisión) A nivel de socios lo que hacemos es facilitar capacitación, es decir conocimiento en la materia de cajas populares. La disposición busca evitar que las acciones de un directivo pongan en riesgo la vida de la organización. Si ese fuese el caso es necesario sustituirlo</p>
<p>Para escoger directivos hay requisitos que se deben</p>	<p><b>COMACREP</b></p>

<p>cubrir de acuerdo a nuestras bases constitutivas los candidatos deben tener calidad moral, no tener ningún delito pendiente, no tener ningún grado de consanguinidad con algún empleado o directivo, no realizar ningún servicio de compra venta con la caja, tener dos años de antigüedad y haber cursado un nivel básico de capacitación.</p> <p>La gente que tiene a su cargo círculos de estudio propone para directivos a las personas con capacidad de liderazgo en la organización; se lleva un seguimiento con ellos, y se les capacita en los niveles medio y especializado.</p>	<p>La profesionalización es realizar el trabajo con responsabilidad, ir mejorando día con día, adaptarse a las nuevas condiciones del sector de ahorro y crédito popular.</p> <p>La profesionalización es un proceso que involucra no sólo a los directivos sino también a los empleados en general.</p>
<p>La profesionalización es un proceso que involucra a las cajas en muchos sentidos, requiere de un proceso, tiempo y capacitación.</p>	<p>La profesionalización no implica dejar fuera de la organización a la gente no tiene estudio, a nivel de las entidades, de las cooperativas, de las federaciones, de las confederaciones, se puede apoyar un proceso de capacitación.</p> <p>No hay duda de que tenemos que aplicar estándares internacionales y eso es lo que la ley del ahorro y crédito popular está regulando pero eso no implica dejar de lado la forma de gestión cooperativa.</p>
	<p><b>BANSEFI</b> La profesionalización se refiere al conocimiento sobre la función que van a ejercer.</p>
	<p>La ley exige que el presidente o los miembros del consejo tengan conocimientos en administración y finanzas, no pueden ser directivos si no conocen los detalles sobre la situación financiera de la caja</p>
	<p>La profesionalización puede alcanzarse a través de la capacitación. Hay que hacer planes de capacitación para los prospectos a directivos que respondan a sus necesidades.</p>
	<p>El perfil del directivo es el de una persona con conocimientos de administración, de dirección, de toma de decisiones y de finanzas.</p> <p>La profesionalización no tiene necesariamente que ver con el conocimiento sobre cooperativas sino sobre finanzas y gestión de una institución financiera.</p>

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular. Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros

### VI.2.3 Continuidad de la Estructura Formal de la Organización

La LACP, introduce un cambio en la estructura formal de las organizaciones de ACP, con la supervisión auxiliar, a través de un comité que depende directamente del

Consejo de Administración de cada Federación. El cambio no va dirigido directamente hacia la estructura de las cajas sino hacia las Federaciones.

Del material de entrevistas, se obtuvieron las afirmaciones significativas que con respecto al futuro de las organizaciones y del sector de ACP, tienen tanto los socios de la Caja Popular San Rafael como los funcionarios de Unisap, Comacrep y Bansefi (Cuadro 8.2).

La información de las entrevistas se agrupó en temas utilizando como referencia las respuestas de los informantes (Cuadro 12); en la entrevista estructurada, se les preguntó sobre las perspectivas del sector hacia el futuro, la percepción fue distinta considerando el nivel de la organización dentro del sector.

Los temas de mayor interés, fueron el futuro de las cajas que no se apeguen a la nueva legislación y los principios y valores cooperativos en un nuevo entorno institucional. Para los miembros de la Caja Popular San Rafael, se agrega el tema de la educación cooperativa, para la federación Unisap, el de la educación cooperativa, el de los cambios en la estructura organizacional y el de la competencia. Para el Bansefi, se agrega el de la competencia e incumplimiento de la legislación dentro del sector.

Cuadro 12  
Relación entre temas e informantes.

	Caja Popular San Rafael	Federación Unisap	Comacrep	Bansefi
Principios y valores cooperativos	x	x		x
Educación en las cooperativas	x	x		
Incumplimiento de la ley	x	x	x	x
Estructura organizacional		x		
Competencia		x		x

Respecto a la percepción de los informantes respecto a cada uno de los temas, se encontró que para los socios de la Caja Popular San Rafael, los principios y valores cooperativos en particular la ayuda mutua, siguen teniendo gran importancia; los cambios que trae la nueva legislación implican desde su perspectiva aspectos negativos que pueden ocasionar que algunos socios dejen de participar en el movimiento ya que se pierde el espíritu de la cooperación, otros socios también pueden dejar de participar al no poder tener acceso a los créditos como antes.

Para los miembros de la Caja San Rafael la ayuda mutua deja de ser importante al sustituirse por la rentabilidad.

Cuando se abordó el aspecto de la educación cooperativa, se corroboró que es un rubro muy importante y que los socios piensan que depende de la gestión cooperativa que siga siendo importante, ya que la ley no prohíbe que se lleven a cabo actividades educativas.

Respecto al Gobierno Federal, se afirma que atenta contra la capacidad de organización autónoma de las cajas y por lo tanto contra los principios y valores que rigen a este tipo de organizaciones. Si el gobierno modificara su postura y la ley tuviera aclaraciones en la legislación secundaria, el movimiento cooperativo podría seguir creciendo, inclusive para apoyar a la banca comercial como una alternativa de financiamiento

En cuando a la educación en los principios y valores cooperativos, se afirma que aunque la ley es una ley de ahorro y crédito y no una ley cooperativa, dependerá de cada caja la decisión del monto de recursos destinados a la educación en la filosofía e ideología cooperativa. En este punto en particular, puede darse el caso de que el Comité de Supervisión indique que los gastos en educación cooperativa no son rentables para la

organización y que la supervisión y la asesoría ocupen el primer lugar en nuevas asignaciones del presupuesto; sin embargo, las labores de educación difícilmente desaparecerán de la estructura formal de la Caja Popular San Rafael y es muy probable que a los valores que los socios perciben como de mayor importancia (ayuda mutua) se agreguen otros, a través de un trabajo de consenso, sobre cómo se pueden conciliar los principios de gobierno democrático de los socios y autonomía e independencia con las decisiones que afectan a la caja y que no las toman directamente los socios.

La percepción dentro de la Federación fue que los principios y valores cooperativos no desaparecen, pero el énfasis ahora no es en la educación cooperativa, sino en la asesoría a las cajas autorizadas por la CNBV, se busca reorganizar las prioridades dentro de la organización y trabajar más de cerca con el gerente, los contadores, los analistas de crédito y los promotores.

El futuro refiere por un lado a los cambios en la organización misma y su relación con las cajas afiliadas, sobresalen los siguientes elementos:

- el costo del comité de supervisión para todas las cajas afiliadas a la federación
- la asesoría solo para las cajas autorizadas por la CNBV
- los comités de supervisión compartidos con cajas no afiliadas y/o el aumento de la membresía de cajas en la Federación
- la apertura del mercado financiero y los ajustes dentro de las cajas: disponibilidad de servicios y costos.

El problema del costo de la supervisión auxiliar radica en que la Federación pierde legitimidad respecto a las cajas afiliadas pero no certificadas ya que no estarán dispuestas a

pagar el costo del comité de supervisión sin recibir ningún beneficio a cambio (asesoría técnica)

Por otra parte, la figura del comité de supervisión implica una pérdida de independencia en la toma de decisiones del consejo de administración dentro de la organización respecto a las cajas miembro ya que sus funciones cambian si actúa en interrelación con el comité (supervisión) o como organismo de asistencia a las cajas miembro de la Federación (asesoría).

Los conflictos de intereses pueden aumentar cuando la federación comparta el comité de supervisión con otras federaciones para asistir a cajas no afiliadas. Esta situación puede presentarse ya que en el caso de Unisap no está preparada para asumir las obligaciones que tendría que atender en especial la asesoría.

La apertura del mercado financiero supone que otras organizaciones con una filosofía similar pudieran entrar al mercado mexicano (cajas españolas y canadienses) para funcionar como banca de segundo piso, esto como parte de una estrategia del gobierno Federal que busca diversificar las fuentes de financiamiento. En el caso de la Federación, se hace evidente que la apertura debe ser gradual de acuerdo al tiempo que les tome a las cajas nacionales ajustarse en costos respecto a las extranjeras, especialmente en cuanto a la tecnología y la estructura.

Puede observarse que para los miembros de la Caja Popular San Rafael, la preocupación sobre su futuro como caja popular es en la construcción de consensos en cuanto a los principios y valores cooperativos y en especial el de la educación. Pueden existir problemas en la asignación de presupuesto para cubrir las necesidades de educación de los socios, pero la caja puede tener una gestión que apoye la educación y así conservar

su filosofía. El futuro deberá condensar los intereses de los socios alrededor de la ideología cooperativa.

Para la Federación Unisap el futuro implica cambios dentro de su estructura y procesos de consenso en las áreas de toma de decisiones y responsabilidades de cada área o departamento. Los cambios van también hacia la forma como tradicionalmente se relacionaba con las cajas afiliadas; debido a la certificación que se exige a las cajas populares, los servicios de la Federación cambian y se dirigen hacia las cajas miembro certificadas. Se prevé que la estructura pueda cambiar en función de las necesidades del sector y la legislación.

Para la Comacrep, el área de mayor sensibilidad es la que aborda el problema de la capacidad de adaptación de las organizaciones al nuevo entorno; aquellas que no acepten la regulación y comiencen a cambiar su organización interna tendrán que cerrar o ser liquidadas.

La postura desde el Gobierno Federal (Bansefi) respecto a los principios y valores cooperativos es que no hay un cambio sustantivo en ellos, lo que es necesario es crear una cultura financiera que permita un análisis tanto dentro de las cajas como del futuro socio o ahorrador. La rentabilidad en una caja como organización financiera es imprescindible, al mismo tiempo que la regulación dirigida hacia un fondo de protección de los ahorros.

Las cajas que no sean reguladas no podrán subsistir porque el mercado estará muy competido en costos y también en cuanto a la legitimidad que socialmente tenga cada organización. El gobierno legitimará a las cajas reguladas sean afiliadas o no a una federación, pero supervisadas a través de un comité de supervisión certificado. En la medida que esto sea así, las cajas podrán recibir consenso dentro del sector de ACP y podrán seguir funcionando siempre y cuando sean rentables. Las cajas reguladas van a

utilizar la certificación para legitimarse y a través de la publicidad atraer más socios. Por otro lado, los futuros socios siempre evaluarán la rentabilidad de la inversión y la seguridad de la caja en el manejo del dinero con un fondo de reserva que será respaldado por el Gobierno Federal.

Se encontró que existen diferentes áreas donde los miembros de las organizaciones perciben que es importante trabajar para poder subsistir como organizaciones de ahorro y crédito popular. Dentro de la Caja Popular San Rafael, la construcción de consensos se hace más hacia los principios y valores cooperativos, porque se perciben como la esencia del movimiento cajista. La organización como tal, puede subsistir si cumple con la reglamentación que le marca la CNBV, sin embargo debe ser considerada legítima para los miembros de la organización, es decir, debe tener un sustento ideológico en los principios y valores cooperativos que se perciba en la estructura y funcionamiento de la organización; no se encontraron elementos de consenso hacia la nueva legislación sino hacia los de la ideología cajista. Al pertenecer a una federación certificada y aceptar las disposiciones de la supervisión auxiliar la Caja Popular San Rafael, podrá seguir en el mercado financiero aún cuando exista un rechazo hacia la regulación de su actividad.

#### Cuadro 8.2

Afirmaciones significativas sobre el futuro de las Cajas Populares. La visión de los socios de la Caja Popular San Rafael y las autoridades: Federación, Comacrep, Bansefi.

Caja Popular San Rafael	Funcionarios Federación, Comacrep y Bansefi
<p><b>Sobre los principios y valores cooperativos</b> Se está perdiendo el espíritu de la cooperación, es posible que eso tenga como consecuencia que algunas personas dejen la organización, otras la dejarán porque no podrán tener acceso a un crédito.</p>	<p><b>Unisap</b> <b>Sobre los principios y valores cooperativos</b> La capacitación va a cambiar, ahora la prioridad para nosotros no la tienen los directivos, la prioridad la tiene el gerente, los contadores, los analistas de crédito, los promotores.</p>
<p>En la medida que se den cuenta (las autoridades) que la organización del pueblo puede ser autónoma,</p>	<p>La prioridad en la asesoría la tienen las cajas que nosotros vamos a promover para que sean</p>

<p>se le tiene que dar cierta libertad de organización y se tendrán que hacer algunos cambios en la ley que van a empezar a funcionar (para las cooperativas)</p>	<p>autorizadas como entidades de ahorro, entonces <b>desde ese momento, resulta que todas contribuyen al presupuesto de la Federación económicamente pero no todas van a recibir el beneficio</b></p>
<p>Si hay la comprensión de las autoridades de dejar que la gente crezca y se desarrolle por sí misma organizada en instituciones de esa naturaleza servirá no solamente para ellos mismos sino para México, porque el mismo gobierno se verá apoyado por estas organizaciones</p>	<p><b>Sobre la educación en las cooperativas</b> La caja sigue manteniendo su programa de capacitación a distancia, seguimos manteniendo los principios y valores del cooperativismo, lo que cambia es la importancia de cada uno. La asesoría sustituye a la educación.</p>
<p><b>Sobre la educación en las cooperativas</b> Existen reglas prudenciales que permiten un manejo diferente</p>	<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b> Como federación ahora es más fácil decir a las cajas que deben sujetarse a la ley a riesgo de desaparecer. . A nivel de autoridades nunca se ha dicho que va a pasar con los que no se adhieran, se habla de los beneficios de estar regulados.</p>
<p>Todo va a depender de las directrices de las cajas, de los gerentes, de los directivos, porque la ley no te impide que dirijas recursos a la parte formativa. En ese rubro las cajas demostrarán si están tan convencidos de su ideología y filosofía que durante tantos años han trabajado.</p>	<p><b>De la estructura organizacional</b> La legislación nos exige una estructura diferente a la que nosotros habíamos pensado inicialmente, existe la posibilidad de compartir el comité, es decir que las cajas no necesariamente deban ser afiliadas a la Federación. Compartir el comité sería más conveniente en este momento para nosotros que vernos obligados a incrementar la membresía (de otras cajas), porque la membresía nos traería obligaciones que no estamos preparados para atender como la asesoría.</p>
<p>La ley ya nos está llevando a ser una entidad financiera y se olvida de lo educativo. La cooperativa nació y creció para mejorar el nivel de vida del socio y educarlo.</p>	<p><b>De la competencia</b> Van a venir las cajas de ahorro españolas, y quizás las Desjardins, la competencia es buena porque nos hace concientes de prepararnos mejor de prestar un servicio más eficiente, pero también es mala porque no estamos preparados, si hoy llegaran ellos traen otra tecnología, otra estructura, otros costos, hoy nuestros costos son altos.</p>
<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b> Hay proyectos para unificarlas a otras cajas por todos los requerimientos de ley que quizás no puedan solventar, algunas otras tendrán que cerrar.</p>	<p><b>Comacrep</b> <b>De las cajas que no cumplan la ley</b> No sabemos qué va a pasar, pero si las entidades financieras populares quieren seguir captando ahorro, tendrán que incorporarse a la ley o desaparecer.</p>
	<p><b>Bansefi</b> <b>Sobre los principios y valores cooperativos</b> El gobierno debe impulsar entre la población el desarrollo de una cultura financiera.  Ser cooperativo es cumplir bien la función para la cual la organización es creada, y la función en este caso es la de captar ahorro y poner crédito, pero no se trata de darle crédito a todo el mundo, se trata de estudiar los expedientes, de otorgar un crédito al que me pueda pagar y que yo le ponga un interés por ese crédito, que ese interés sea el mismo para todos los miembros de la organización sean directivos, dirigentes o funcionarios.</p>

	<p>Sin cultura financiera no se sale de pobre, los valores no se pierden y aunque las cooperativas los tienen en la práctica no han hecho lo suficiente por la gente, han dado créditos pero no han hecho programa de otro tipo (apoyo para el desempleo, becas)</p> <p>Los valores cooperativos no se practican, tenemos que empezar por practicarlos pero practicarlos en el negocio en el que estamos si no elijamos otro negocio. Una institución financiera que no es rentable no sirve hay que cerrarla, está perdiendo dinero y está perdiendo el dinero de los socios eso es lo más terrible.</p>
	<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b> Las cajas que no estén reguladas quizás vayan a ofrecer otro tipo de garantías a los ahorradores pero seguramente éstas afectarán su rentabilidad. Es probable que no puedan sobrevivir en el mercado a largo plazo y que desaparezcan o se fusionen.</p> <p>Van a desaparecer porque, no pueden quedarse solamente con la filosofía</p>
	<p><b>De la competencia</b> Pueden entrar sociedades financieras, mas competitivas que atraigan a los clientes en función de los rendimientos y la seguridad en el manejo del dinero (fondo de reserva)</p>

### VI.3 La institucionalización de mitos racionales en la Caja Popular San Rafael

Los cambios en el entorno del sector de ahorro y crédito popular implican ajustes dentro de las organizaciones de ACP, ya sea de primero, segundo o tercer nivel. En el caso de la Caja Popular San Rafael, el cambio se analiza en función a los principios y valores que rigen a la cooperativa, a la capacidad de los socios de tomar sus propias decisiones y manejar los fondos de reserva de la caja y al costo de la supervisión auxiliar. Los socios perciben que el cambio en la caja es negativo, si se considera a la legislación en términos generales. En este caso, la organización acepta el cambio, aún sin que exista consenso en su interior, porque responde a una presión institucional (coercitiva). Por otra parte, para la caja, es necesario contar con legitimidad y consenso hacia el exterior, con los otros actores

dentro del sector de ahorro y crédito popular: futuros socios, federación, cajas asociadas a la federación, gobierno federal y CNBV.

Si de la ley se analiza con más detalle, la percepción que del Comité de Supervisión existe entre los socios, es de consenso, seguramente porque no implica un cambio drástico a la forma rutinaria de trabajar con la Federación, ya que la supervisión se venía haciendo desde antes. El consenso lleva a un proceso de convergencia simbólica, cuando los actores del mismo comienzan a validar el cambio, en este caso, haciendo referencia a las funciones del Comité de Supervisión y a la necesidad de contar con más controles financieros que aseguren la rentabilidad y permanencia de la caja en el mercado.

Cuadro 10  
Consenso/Rechazo/convergencia/ mitos racionales/institucionalización entre los socios de la Caja Popular San Rafael

	Consenso	Rechazo	Convergencia	Mito racional	Institucionalización
<b>LACP</b>		<b>X</b>			
<b>Profesionalización</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Objetivación</b>
<b>Fondo de reserva</b>		<b>X</b>			
<b>Comité de supervisión</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Habitualización</b>
<b>Origen de los quebrantos en el sector de ACP</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		
<b>Educación de los socios de la cooperativa en los principios y valores del movimiento</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		

Se puede decir que en este caso en particular, el comité de supervisión sí funciona como un mito racional para la Caja San Rafael. Lo mismo se puede observar con la profesionalización, que es un proceso que a largo plazo excluye de los puestos de mando a los socios que no tengan conocimientos financieros, pero que es avalado por los miembros

de la caja porque se considera que las personas que manejen el dinero deberán tener amplios conocimientos sobre la materia.

Al avalar el proceso de cambio como adecuado para la organización, ésta refleja más su entorno institucional y su necesidad de legitimación que su realidad concreta, sin embargo, la organización incorpora a su estructura elementos que la legitiman socialmente y aumentan su capacidad de subsistir en un entorno que puede ser ambiguo y/o incierto.

Dentro de la Caja Popular San Rafael, el proceso de institucionalización de los mitos racionales depende de la construcción en primer lugar de consensos dentro de los grupos que conforman la organización y en segundo lugar de la relación que guarde la Caja Popular San Rafael con la Federación Unisap.

La construcción de consensos hace referencia a un proceso que surge de manera autónoma a la cultura corporativa que maneja la organización; aunque la relación entre caja-federación puede ayudar a la construcción del consenso organizacional, cuando una organización pertenece a otra de segundo nivel, como el caso de la Caja Popular San Rafael y la Federación Unisap.

La necesidad de legitimarse no sólo proviene del exterior institucionalizado sino del sector mismo al cual está afiliada. En el cuadro 10, se observan las áreas de consenso, rechazo y convergencia simbólica en la organización, respecto a la nueva LACP, la profesionalización, el fondo de reserva, el comité de supervisión, el origen de los quebrantos en el sector y la educación en los principios y valores del movimiento. Como se indicó anteriormente, las áreas de consenso organizacional y convergencia simbólica más sólidas son las de la profesionalización y el comité de supervisión; en ambos casos, éstas funcionan como mitos racionales en la organización, ya que se aprueban y validan al interior de ésta y les permiten legitimarse en un ambiente institucionalizado.

El consenso organizacional conduce a un proceso de convergencia simbólica pero no de manera automática, es decir los miembros de la organización requieren de tiempo para encontrar elementos que validen el cambio, al encontrar que éste es legítimo, el contenido de lo que se adopta ya no es rechazado y se convierte en un mito racional. Como se mencionó en el capítulo anterior, dentro de la estructura organizacional, este proceso se observa en forma clara a través de los elementos de la educación en los principios y valores cooperativos.

Una organización podría utilizar la cultura corporativa para propiciar el ambiente organizacional “de consenso” necesario para impulsar el cambio. Sin embargo, esta estrategia corporativa deberá de considerar que los procesos de comunicación y convergencia simbólica son autónomos, y que puede existir un rechazo al proceso. De tener éxito y validarse el cambio, esta estrategia tomaría más tiempo para la institucionalización y puede tener mayores problemas en estructuras postburocráticas.

## **VI.1 Las etapas del proceso de Institucionalización**

La institucionalización en una organización supone una tipificación de acciones habituales por tipos y actores, una habitualización, una objetivación y una sedimentación. El proceso de institucionalización tiene pues diferentes niveles, en el caso de los mitos racionales aquí estudiados, la supervisión auxiliar y la profesionalización, se puede decir que han atravesado la etapa de habitualización.

De acuerdo a Tolbert y Zucker (1996), este proceso involucra la generación de estructuras pre institucionalizadas donde se realizan cambios en respuesta a problemas específicos. La creación de nuevas estructuras dentro de las organizaciones es independiente de la organización misma, responde a lo que otras organizaciones hacen o

adoptan para solucionar un problema. Un segundo nivel del proceso de institucionalización, el de la objetivación, supone la creación de consenso dentro de la organización entre aquéllos grupos que toman las decisiones dentro de la organización.

En el caso de la Caja San Rafael, el consenso organizacional en ambos mitos racionales, surge tanto de la experiencia de supervisión previa que se hacía a la caja, como aquélla hacia otras organizaciones dentro del sector de ACP. Para el caso de la supervisión auxiliar, el cambio estructural se legitima tanto a nivel cognitivo (evaluación dentro de la organización) como a nivel normativo (evaluación fuera de la estructura); sin embargo cuando se les preguntó a los socios de la Caja Popular San Rafael, sobre el manejo del fondo de reserva y el costo del proceso de supervisión para la caja, el consenso ya no aparece entre todos los miembros de la organización. De esta forma, el proceso de institucionalización del comité de supervisión, puede no llegar a la fase de sedimentación y aún así, funcionar como un mito racional en el periodo de tiempo que permanece dentro de la estructura.

**Cuadro 11**  
**Consenso y Rechazo en el Sector de Ahorro y Crédito Popular**

	<b>Ley de ahorro y crédito popular</b>	<b>Supervisión auxiliar</b>	<b>Profesionalización</b>
<b>Caja Popular San Rafael</b>	<b>Rechazo</b>	<b>Consenso</b>	<b>Consenso</b>
<b>Unisap de Occidente A. C.</b>	<b>Consenso</b>	<b>Rechazo</b>	<b>Consenso</b>
<b>Comacrep</b>	<b>Consenso</b>	<b>Consenso</b>	<b>Consenso</b>

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

En el cuadro 11, pueden observarse las áreas de consenso y rechazo en el sector de ahorro y crédito popular con respecto a los tres mitos racionales, la LACP, la supervisión auxiliar y la profesionalización. Como ya se indicó, el caso de la LACP para los miembros

de la Caja Popular San Rafael, no alcanza el consenso necesario para permitir su funcionamiento en la organización como un mito racional. En el caso de la supervisión auxiliar y la profesionalización, los socios de la Caja Popular San Rafael han alcanzado los niveles de consenso necesarios para considerarlos mitos racionales en la estructura organizacional. Tolbert y Zucker (1996), afirman que la objetivación involucra dos mecanismos: el primero ubica a la organización con su entorno y las decisiones que pueden llegar a tomarse en ésta para obtener legitimidad. El segundo, se refiere a la difusión de procedimientos por parte de profesionales para buscar soluciones a los problemas en la organización. Los autores explican que este mecanismo explica que a la objetivación le antecede una fase teórica, que involucra en un primer nivel, el reconocimiento de insatisfacción pública con el desempeño organizacional y también con respecto a posibles fallas en las estructuras de las organizaciones y que en un segundo nivel, se desarrollan teorías que explican el porqué del mal desempeño y se exponen posibles soluciones al problema.

En el caso de la Caja Popular San Rafael, la adopción de elementos del entorno institucional, atraviesa tanto por una etapa de construcción de consenso organizacional, como por una de evaluación sobre su eficiencia en otras organizaciones. Esto último, a través de las organizaciones de segundo y tercer nivel, que mantienen contacto permanente con la organización.

En cuanto a la última etapa del proceso de institucionalización, no se encontraron elementos que indiquen que los cambios organizacionales están en una fase de sedimentación, debido a que todavía existe resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la organización y dentro del sector de ahorro y crédito popular. Por otra parte, el tiempo de adopción para la nueva legislación se ha extendido.

Es necesario que exista también un apoyo cultural y de promoción de estructuras concretas de los grupos que promueven el cambio organizacional, en el caso de la Caja Popular San Rafael, del Bansefi, Comacrep y Unisap. En este aspecto, se comienza a trabajar sobre los requerimientos que la organización debe de cumplir y ha sido un avance en ese sentido el proceso de certificación por parte de la CNBV a través del Bansefi. Sin embargo es necesario también de acuerdo a Tolbert y Zucker (1996), encontrar una correlación positiva entre los cambios estructurales y los resultados deseados, lo que implica que los cambios de la nueva legislación deberán observarse a partir del 2005 cuando ésta entre en vigor en todo el sector de ahorro y crédito popular mexicano. En este sentido, es posible relacionar el proceso de institucionalización de mitos racionales en la Caja Popular San Rafael, con lo que Berguer y Luckman (1966), establecen en cuanto a la necesidad de un proceso de socialización de contenidos en la organización. Para estos autores, el mundo se institucionaliza cuando la actividad humana se somete a la habitualización, es decir, cuando las actividades sociales están predeterminadas.

A diferencia del esquema de Tolbert y Zucker, se subraya el aspecto social y de desarrollo histórico del proceso. En el caso de la Caja Popular San Rafael, la comunicación organizacional y los procesos informales de construcción de consensos son muy importantes para entender el desarrollo de áreas de convergencia simbólica más allá de las que la cultura corporativa de cooperativas mexicanas puede impulsar a través de los principios y valores.

En cuanto a la internalización, Berguer Luckman (1966), establecen que es un proceso donde lo aprendido por los individuos se hace consciente en su interacción social, y permite que el control social pueda llevarse a cabo. Dentro de la Caja Popular San Rafael, podemos encontrar elementos formales dentro de la educación cooperativa como

se mostró en el capítulo anterior, que permiten el desarrollo de consenso e identidad y legitiman a la organización en cuanto que ésta logra incorporar a la estructura organizacional los principios y valores cooperativos que sustentan su ideología.

## Conclusiones

El trabajo sobre la Caja Popular San Rafael muestra la respuesta de una organización a la presión institucional. Inmersa en un proceso de cambio, comienza a mimetizarse. Los mecanismos de racionalidad económica, ceden a los que dan prioridad al consenso y legitimidad social. Esta organización busca encontrar un puente entre los elementos que la definen basados en una cultura asentada en principios y valores cooperativos y los que distingue como presiones coercitivas del entorno.

La respuesta organizacional es de ajuste, de construcción de consenso organizacional y de inicio de un proceso de institucionalización de los elementos que la legitiman socialmente: la supervisión auxiliar y la profesionalización. Estos elementos, funcionan como mitos racionales, al introducirse dentro de la organización y ser percibidos como creencias correctas por sus miembros.

Existe un proceso previo de construcción de consensos sobre los beneficios tanto de la supervisión auxiliar, como de la profesionalización. Este proceso involucra elementos de la comunicación y de la cultura organizacional que favorecen una convergencia sobre los contenidos o creencias tanto de la supervisión auxiliar como de la profesionalización. A través de un proceso cultural, los mitos racionales se validan como cambios que son positivos o benéficos para la organización.

La institucionalización de un mito racional es más eficiente si al interior de la organización existen elementos que validan el cambio como algo positivo para la organización, es decir, que la cultura organizacional, y específicamente los procesos de comunicación facilitan la institucionalización.

Pueden existir también elementos de divergencia dentro de la organización, el rechazo hacia el cambio y la falta de consenso son posibles, cuando una situación así ocurre, es poco probable que los cambios alcancen un estado de sedimentación o institucionalización completa porque requieren de un reconocimiento por parte de los miembros de la organización. El cambio organizacional descansa entonces, no sólo en las respuestas formales que una organización puede ofrecer en una situación de incertidumbre y presión coercitiva, sino también en la dinámica interna en términos de cultura como un proceso de convergencia hacia creencias que validen el cambio como positivo.

Los aspectos de la construcción simbólica y la legitimidad se interrelacionan, permiten contar con explicaciones “racionales” en términos de los actores, estas explicaciones, son creencias que se transmiten como historias organizacionales.

Cuando una organización se mimetiza con su entorno institucionalizado, se verifica un cambio hacia su interior, éste puede acelerarse si la nueva estructura se legitima hacia el interior, utilizando para ello elementos de la cultura organizacional. A diferencia de la cultura corporativa, los elementos de comunicación simbólica permiten acelerar el proceso de institucionalización en sus fases de objetivación y sedimentación al crear el ambiente adecuado para validar el cambio organizacional. Este proceso que legitima el cambio no es posible, si no existe un consenso previo sobre el contenido de los cambios, a través de la comunicación organizacional.

### **Proposición**

**La cultura organizacional en la Caja Popular San Rafael, fortalece la comunicación y un proceso de convergencia simbólica entre los socios cajistas.**

Cuando se habla de la cultura, en este trabajo se retoma a Geertz (1973), y se considera que la cultura es una “red de significado” que está en constante construcción y

que involucra a todos los miembros de una organización. La cultura corporativa, aparece como un conjunto de elementos formales dentro de la estructura, que en cierto sentido son estáticos y ajenos a los miembros de la organización, con poca posibilidad de cambio. En cambio, la construcción simbólica que los miembros de la organización desarrollan, a partir de los elementos culturales corporativos, se constituye también en una parte de la organización, pero como productora de cultura.

Cuando se considera que dentro de la Caja Popular San Rafael, ocurren procesos de comunicación, que pueden ser de convergencia o divergencia sobre contenidos específicos, podemos tener una visión más dinámica y más real de lo que ocurre en la organización.

Cuando se habla de la cultura organizacional, es muy importante observar los elementos formales y estáticos, pero no debe olvidarse que existen paralelos a éstos, otros elementos de la cultura organizacional, que permiten la continuidad de la estructura organizacional, al otorgar sentido a las acciones dentro de la organización.

Cuando una organización enfrenta presiones del entorno institucionalizado, puede experimentar un proceso de cambio isomorfo, que no podrá institucionalizarse si no existe un proceso de consenso organizacional. Este consenso previo, se construye al interior de la organización y se complementa con los elementos que los miembros de la organización consideran útiles para legitimar la nueva estructura.

Dentro de la Caja Popular San Rafael, la cultura organizacional fortalece la comunicación a través del departamento de Educación. A medida que los socios se involucran en las actividades de la organización, surgen elementos que refuerzan la cohesión y áreas sobre las que se construye consenso. Como se menciona en el capítulo V, se encontraron varios temas sobre los que los miembros de la organización comienzan a construir significados para la organización: Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), la

figura de don Jesús Ibarra, en relación a la administración de la organización y su papel en el impulso a la ideología de la organización; la relación con el gobierno federal en cuanto a la certificación y la supervisión auxiliar y el futuro de la Caja Popular San Rafael en el nuevo contexto institucional, respecto a los principios y valores cooperativos y su independencia.

La comunicación organizacional hace énfasis en los aspectos corporativos de principios y valores; paralelo a este proceso, surgen elementos de comunicación organizacional informales entre los socios que también hacen referencia a los principios y valores cooperativos. En la Caja Popular San Rafael se encontraron expresiones verbales sobre las que se construyen consensos y/o sesgos dentro de la organización: la figura de don Jesús Ibarra en la Caja San Rafael, los rumores en el sector respecto a los quebrantos y el caso de San Rafael, el tiempo de adopción formal de la legislación, el origen de la legislación y la nueva relación con el gobierno federal.

Considerando los temas donde existe consenso organizacional en la Caja Popular San Rafael, el material del trabajo de campo se agrupó (Capítulo VI), y se organizó en los siete temas siguientes:

- 1.- Principios y Valores Cooperativos
- 2.- Ley de Ahorro y Crédito Popular
- 3.- Federación Unisap
- 4.- Relación con el Gobierno Federal
- 5.- Mitos Racionales relacionados con la legitimidad en la Caja San Rafael:

profesionalización

6.- Mitos Racionales en relación con la relación con la Federación y el Gobierno Federal: supervisión auxiliar

## 7.- Futuro de la Organización

Desde la perspectiva de los socios de la Caja Popular San Rafael, la ayuda mutua se percibe como el valor más importante. La visión general de la organización, es la de una entidad que busca satisfacer las necesidades de sus miembros. Respecto a la educación cooperativa, la percepción es que debe existir una postura de la caja respecto a la legislación, ya que la educación en los principios y valores cooperativos subrayando la orientación social de la organización es para muchos miembros de la caja, muy importante.

Debido a que los aspectos específicos sobre educación cooperativa, no están regulados directamente, dependerá de cada organización el peso que le asigne al departamento de Educación en cuanto al tiempo de formación de los socios y los recursos asignados en el presupuesto para cubrir todas las funciones del departamento.

Los miembros de la Caja Popular San Rafael, enfrentan un proceso de cambio en la jerarquía de sus principios y valores, el cambio sugiere un ajuste que les permitirá seguir funcionando como una entidad de ahorro y crédito popular, sin perder su ideología cooperativa. La respuesta de los miembros de la Caja, sugiere que para algunos, la pérdida de la autonomía puede tener como consecuencia un rechazo a la nueva situación. En consecuencia, para los miembros de la organización el cambio implica sólo dos opciones, por un lado, un trabajo intenso dentro de la organización con respecto a la educación cooperativa para fortalecer los elementos de cohesión; y por otro lado, la divergencia respecto a lo que se percibe como autonomía dentro de la organización. En este caso en particular, algunos miembros de la organización pueden optar por salir de ella.

El trabajo de campo en la Caja Popular San Rafael, permitió comprender el proceso de institucionalización de mitos racionales y la construcción de consenso dentro de la organización. En ese sentido, la teoría de Meyer y Rowan (1977), sobre los mitos

racionales y su interés en los aspectos culturales de la estructura organizacional, encuentra un complemento ideal en la teoría de la convergencia simbólica de Ernest Bormann (1983), sobre los aspectos de la comunicación organizacional, que permite a los miembros de la Caja Popular San Rafael, dar sentido a su realidad social y material. La teoría neoinstitucionalista, ofrece un marco de análisis general sobre el proceso de cambio cultural en la estructura organizacional, que se complementa con el análisis de la construcción de consenso a nivel micro dentro de pequeñas unidades dentro de la organización como a nivel macro o interorganizacionalmente.

### **Proposición**

**La convergencia simbólica, permite la institucionalización de mitos racionales en la organización a través de la construcción de consensos entre los socios de la Caja Popular San Rafael**

La convergencia simbólica respecto a los procesos de cambio que implica la nueva legislación, requiere dentro de la caja la construcción de consensos entre los socios. Las áreas de mayor discusión son la nueva legislación, su origen y el impacto en la organización a través de la supervisión auxiliar y la profesionalización.

Con respecto a la legislación, en general se rechaza y considera ilegítima, porque no surge dentro del sector de ahorro y crédito popular y porque considera que los problemas que se han tenido son generales a todas las cajas. Si bien la supervisión auxiliar no se rechaza, se considera que la legislación es una imposición del Gobierno Federal a las organizaciones del sector.

Cuando se analizaron las áreas de convergencia simbólica entre los socios de la caja popular, se encontró que la visión organizacional de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, es que implica cambios al interior de la caja, cambios que no buscan su fortaleza ya que minan

sus principios y valores de democracia, igualdad e independencia. Se considera también que la ley por sí misma, no soluciona los problemas del sector y que siendo una imposición se tiene que acatar, buscando mantener una posición que legitime a la organización frente al Gobierno Federal.

Respecto al origen de la legislación, la percepción dominante del grupo de cajistas fue que oficialmente se reconoce la necesidad de proteger el dinero de los ahorradores con un fondo de reserva y de evitar los fraudes y malos manejos. Se encontró que la mayoría pensaba que a la visión oficial se contraponía otra donde el interés del Gobierno Federal por regular al sector tiene como fin hacer uso de los fondos de ahorro de los socios. Esta explicación funciona como una creencia racional para los miembros de la organización, mientras reciba consenso en su interior, es poco probable que la nueva legislación alcance el grado de consenso necesario para ser aprobada.

Respecto al comité de supervisión y a la profesionalización, se encontró que ambos funcionan como mitos racionales al interior de la organización porque tienen un alto grado de consenso, en el primer caso, también porque no afectan los intereses de los socios ni tampoco implican cambios en su estructura formal. En el caso de la profesionalización, a pesar de atentar contra sus principios y valores, sí alcanza el consenso necesario para funcionar como mito racional.

La convergencia simbólica comienza a funcionar después de que los miembros de la organización comienzan un proceso en el que desarrollan explicaciones que les parecen racionales y que tienen como fin el manejar la incertidumbre que enfrentan. Estas explicaciones, se van enriqueciendo a través de la comunicación con otros miembros de la organización. En la Caja Popular San Rafael, la convergencia simbólica es muy clara cuando se habla de los temas generales que más aquejan y preocupan a los socios: la

legislación, la figura de don Jesús Ibarra, su fundador; los quebrantos en relación al origen de la legislación y el caso en particular de la Caja Popular San Rafael, la supervisión auxiliar y el futuro de la organización. Respecto a éste último, la percepción de los socios de la Caja Popular San Rafael, es que la organización puede perder parte de su ideología primaria al convertirse en una organización financiera con orientación social; esto último no es relacionado directamente por los socios con los cambios que implica la profesionalización y la supervisión auxiliar en la organización, sino más bien con aquéllos cambios que sujetan a la organización a normas nuevas sobre las condiciones de los préstamos y su recuperación.

A futuro, la organización podrá utilizar, tanto la profesionalización como la supervisión auxiliar, como parte de una estrategia organizacional para sobrevivir en el mercado financiero mexicano en condiciones de apertura y mayor competencia. Esta estrategia requiere sin duda, cambios a nivel de la cultura organizacional sobre los principios y valores de la organización; considerados como útiles para la organización por sus miembros, es muy probable que la profesionalización sea entendida tanto por los funcionarios públicos, como por los miembros de las federaciones y cajas populares mexicanas, como la capacidad para manejar las finanzas de una entidad de ahorro y crédito popular sin necesidad de contar con instrucción formal específica. Si este fuera el caso, y la legislación vigente no aportara especificaciones en los artículos que hacen referencia a este rubro, la organización podrá continuar con el proceso de institucionalización de la profesionalización de sus miembros.

De los dos mitos racionales que se ubicaron en la Caja Popular San Rafael, se puede afirmar, respecto al proceso de institucionalización como lo describen Tolbert y Zucker (1996) y Berguer y Luckman (1966), que tienen como antecedente inmediato el consenso

organizacional, en el caso de la supervisión auxiliar, en la experiencia de supervisión previa que llevaba a cabo en la caja la Federación; en cuanto a la profesionalización, en la evaluación que los miembros de la organización hacen continuamente respecto a las funciones y los perfiles que deben tener los directivos de la organización. En este último aspecto, el de la profesionalización, los miembros de la Caja Popular San Rafael, lo relacionan con la capacidad práctica para manejar adecuadamente la caja y con el apego a los principios y valores cooperativos.

La profesionalización se encuentra en la fase de objetivación, es decir, se ha creado el consenso necesario dentro de la organización, entre los grupos que toman las decisiones, para poder comenzar a aplicar los cambios que la hagan posible. El comité de supervisión, se encuentra en la fase de habitualización, que de acuerdo a Tolbert y Zucker (1996), surge como consecuencia de un proceso de innovación y modifica la estructura organizacional en acuerdos sobre políticas y procedimientos. En el caso de la Unisap, Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo, al contar con una certificación por parte del Bansefi, para su comité de supervisión, cumple con la supervisión auxiliar como lo marca el gobierno federal, pero dentro de la estructura de las federaciones comienza un proceso de cambio. Para los miembros de la Caja Popular San Rafael, a través del

### **Proposición**

**La construcción de consensos y convergencia simbólica entre los socios de la Caja Popular San Rafael asegura la continuidad de la estructura formal de la organización.**

Para los socios de la Caja Popular San Rafael, el cambio en la estructura organizacional, derivado del apego a la nueva legislación financiera, implica que la organización debe hacer un mayor esfuerzo para conservar sus principios y valores

cooperativos. Como ya se indicó, en la cultura organizacional, los principios y valores cooperativos, en particular, la ayuda mutua, siguen teniendo vigencia y son muy importantes cuando los socios evalúan el desempeño organizacional.

Existen áreas de consenso entre los socios cajistas respecto a la importancia de la educación en los principios y valores cooperativos y también en cuanto a la aplicación de esos principios y valores en la estructura organizacional, en particular cuando se habla del acceso a los créditos y la rentabilidad.

En el caso de las organizaciones de segundo y tercer nivel, los aspectos sobre la educación cooperativa comienzan a perder importancia y surgen los de los cambios en la estructura organizacional, el incumplimiento de la legislación y la competencia. La principal razón, es que estas organizaciones, reciben presiones formales del Gobierno Federal a través del Bansefi. Estas presiones se materializan en los cambios de las estructuras en las Federaciones y Confederaciones. Este trabajo, no abordó esos cambios, pero sí se observó que existe un proceso de mimesis organizacional en el sector de ahorro y crédito popular, como lo indican Meyer y Rowan (1977) y Powell y Dimaggio (1999); en este proceso, se adoptan mitos dentro de la estructura organizacional que permiten la supervivencia y funcionan finalmente como una estrategia ante los cambios del entorno.

El futuro de la organización en un entorno institucionalizado, determina cambios en la estructura organizacional que funcionan como mitos racionales en ella, pero que le aseguran legitimidad en el sector de ahorro y crédito popular. En la Caja Popular San Rafael, el énfasis en los principios y valores cooperativos no ha disminuido, por esa razón, dentro de la organización, se hace necesario un proceso de convergencia simbólica entre los miembros de la organización para la construcción de consensos y la validación de los cambios en la estructura de la organización sin perder su ideología cooperativista.

Debido a que la nueva legislación entrará en vigor hasta el 2005, no es posible estudiar el proceso de institucionalización completo ya que requiere de mayor tiempo para poder decir que existe una fase de sedimentación (consenso y crítica organizacional); para muchos miembros de la Caja Popular San Rafael, no es muy claro cómo va a funcionar la caja a partir de la certificación, tampoco es claro si la orientación ideológica de la organización, permitirá que los créditos fluyan sin anteponer la rentabilidad, es decir, si la orientación será financiera y no social.

## ANEXO 1

### Cultura Organizacional de la Caja Popular San Rafael

#### **Símbolos:**

Logos de la Caja y de la Federación y de las Instituciones relacionadas con la Caja San Rafael.

Bandera (México, ACI, Alianza Cooperativa Internacional)

Mascota Oficial

Pandilla Cooperín

Asamblea General Ordinaria

Buzón de sugerencias

Placa de la fundación de la Caja

Distribución del espacio en la oficina matriz

#### **Creencias:**

Principios y Valores Cooperativos: adhesión voluntaria y abierta, gobierno democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad.

Valores: ayuda mutua, democracia, igualdad, responsabilidad, equidad, solidaridad.

Valores éticos: honestidad, transparencia.

Atención personalizada al socio

Apoyo económico a grupos sociales menos favorecidos

Asamblea como órgano representativo de los socios

Organización cooperativa de orientación financiera = ente social con carácter financiero

Organización que permite la organización libre de los socios sin restricciones legales (del gobierno, financieras o de impuestos)

#### **Valores:**

Educación al socio en los principios cooperativos

Participación del socio en las actividades de la caja sin sueldo: voluntariado,

Modelo del dirigente cooperativo

Modelo del socio cooperativo: cumplir con las obligaciones y derechos.

Las obligaciones de un socio son: cubrir las partes sociales, abonar puntualmente los préstamos, conocer el funcionamiento, principios, objetivos y estado que guardan los negocios de la caja, asistir a la asamblea, cumplir con lo que marque la reglamentación vigente de la Caja.

Los derechos de un socio son: el ahorro, ejercer su derecho de voz y voto, servir de aval, retirar los ahorros, ser candidato a directivo, retirarnos de la cooperativa, utilizar los servicios. Los servicios de la caja son: cuenta corriente, copias fotostáticas y fotografías al costo, servicios médicos y psicológicos, club social y deportivo, biblioteca, talleres, servicios varios como pago de recibos, avisos, cambios, cartas de recomendación, buzón de correspondencia y venta de timbres postales, cuenta de menores ahorradores, servicio profun (protección funeraria).

Las creencias o conjunto de valores sobre la ayuda mutua rigen su estructura ideológica. Este concepto de cultura indica también que los aspectos culturales se comunican entre los miembros de un grupo y que el significado de éstos es construido en

conjunto, es decir tienen un significado particular al grupo en cuestión. El aspecto de la educación en una cooperativa indica la importancia no sólo de transmitir los valores y principios cooperativos como tales sino también el de poder incluir en la construcción de significados los aportes de los nuevos miembros de la caja, participando de esa manera en lo que Geertz denomina “redes de significado” (Geertz, 1973).

La cultura también tiene interrelación con aspectos que están fuera de la caja en sí, es decir que cuando definimos a la cultura como un sistema organizado en “redes de significado” siguiendo la propuesta de Geertz, establecemos que la Caja Popular San Rafael no está aislada de su entorno cultural, es decir existen elementos de cultura propios de la caja o del movimiento cooperativista nacional e internacional que la organización hace suyos pero también otros elementos culturales propios del entorno nacional o regional. La comunicación y construcción de significados permite alcanzar consensos entre los miembros de la organización.

En cuanto a los aspectos culturales de la Caja San Rafael tenemos los siguientes símbolos y valores:

#### a) El Logotipo

**Símbolo del hombre:** elemento central que indica que el hombre está por encima de todo



y que es el hombre quién da forma a la institución

**Dos pinos:** simbolizan el cooperativismo universal, la unión entre los hombres para hacer fuerza y progresar, funcionan como una base sólida para el crecimiento

**Las manos:** elementos curvilíneos hacia afuera del símbolo del hombre y el de los pinos, se inspiran en unas manos dinámicas que sostienen con fuerza el cooperativismo y progreso para alcanzar juntos las metas.

#### b) Misión de la UNISAP:

Mejorar la calidad de vida de los socios y de la comunidad en general manteniendo un alto nivel de calidad en los servicios y en la capacidad tecnológica y conceptual de los recursos humanos.



**c) Misión del Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular (COMACREP).**



Promover y desarrollar a las instituciones que conforman el Sector de Ahorro y Crédito Popular para asegurar la masificación, la calidad y el acceso de las finanzas populares a través de sus productos y servicios a la población del país.

**d) Bandera de la ACI:**



Asociación Cooperativa Internacional. Es una bandera blanca con un arcoiris en el medio a manera de escudo. Esta bandera promueve el movimiento cooperativo internacional, los valores y principios cooperativos a través de los colores distintivos del arco iris. El objetivo de ACI es facilitar las relaciones entre las organizaciones miembros y fomentar el progreso económico y social de las personas.

**e) Misión del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)**

Promover servicios financieros a nivel internacional a través de cooperativas con el objeto de contribuir al desarrollo y bienestar de los socios buscando el crecimiento,



equilibrio, auto-ayuda y confianza.

**f) Misión de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito**



## **(COLAC)**

Proporcionar servicios especializados y complementarios de intermediación financiera, apoyo político, transferencia empresarial a nuestra membresía en América Latina, para consolidar redes de organizaciones cooperativas eficientes, que fortalecen el crecimiento económico y social partiendo de la gente.

### **g) Mascota Oficial**

La mascota del ahorro es una cajita que apareció primero en el 2001, la cajita simboliza el fomento al ahorro, el eslogan de la mascota es “el ahorro constante, futuro abundante”, la cajita aparece normalmente en eventos especiales con gran asistencia de socios. La idea que se maneja en el Departamento de Educación respecto a la mascota oficial es la de promover el ahorro entre los hijos de los socios o entre los menores ahorradores.

### **h) Pandilla Cooperín:**

La pandilla cooperín es un grupo de animales que tienen en común el trabajar en grupo para conseguir sus objetivos y que dentro de la publicación tienen también características particulares: la golondrina, relacionada con el cuidado y amor a los demás; la hiena, asociada a los deportes y encargada de cuidar y enseñar a los más pequeños de la pandilla; el hurón, el miembro más grande de la pandilla y líder natural; el castor, relacionado con los estudios y cálculos matemáticos y el murciélago, el más travieso y juguetón, encantado con el juego y la aventura. La pandilla cooperín aparece en una publicación mensual que va dirigida a los menores ahorradores de la Caja San Rafael, en ella se informa sobre las promociones que regularmente se ofrecen a los menores ahorradores en la caja y también es un foro para la educación en los principios y valores cooperativos así como en el trabajo de apoyo a la Caja San Rafael.

### **i) Arquitectura, diseño del espacio de trabajo**

La casa matriz es un edificio de tres plantas. En la planta baja hay un espacio al frente con sillas para los socios y al final hacia el frente hay nueve cajas. Del lado derecho y desde la entrada están los escritorios de los empleados, no hay puertas ni separaciones entre los departamentos. Se pueden leer los siguientes letreros: Departamento de Educación, capacitación a distancia, Departamento de Crédito, promotores adultos, socio excelente, promotores menores, recepción de documentos, autorización de cheques. Del lado izquierdo del edificio y en la planta baja se encuentran cuatro oficinas cerradas: Auxiliar Administrativo, Gerencia Administrativa, Jurídico, Gerencia de Sucursales.

Hacia el frente al fondo y arriba de las cajas está el logo de la caja, en el centro está la mesa con el buzón de quejas y sugerencias y a la entrada una piedra conmemorando la inauguración del edificio en el año de 1992.

En la entrada hacia los lados hay dos pizarrones con información variada de la caja y su evolución, la información se presenta también en estadísticas que contrastan lo proyectado con lo logrado y otro con información sobre compra y venta de objetos varios entre los socios de la caja.

En su segunda planta el edificio tiene al fondo la sala de juntas que funciona también como biblioteca y las oficinas de la Gerencia General, Gerencia Ejecutiva, Contabilidad y Cómputo y Gerencia Administrativa. La tercera planta abarca prácticamente

todo el espacio del edificio y se convierte en un enorme salón para las Asambleas, existen también tres espacios para usos múltiples en particular para cursos a los socios en el programa de educación continua.

Sobresalen en el edificio la planta baja y el tercer piso por ser ambos espacios diseñados para recibir al socio ya sea ahorrando/solicitando crédito o recibiendo educación en los principios y valores cooperativos así como tomando y ratificando decisiones en el espacio para la Asamblea General Ordinaria.

#### **j) Principios y Valores del Cooperativismo.**

A través de la educación en los principios y valores cooperativos se busca enfatizar la responsabilidad y ayuda mutua en contra del individualismo, egoísmo, lucro, explotación y antagonismo hacia los demás. Además se busca desarrollar la confianza; dentro del movimiento cooperativista los elementos clave de la confianza son la transparencia, la divulgación completa y la responsabilidad. Las cooperativas son instituciones que buscan la confianza del socio ahorrador, se afirma que son confiables porque son propiedad de los socios y están basadas en la democracia. Además de la educación en principios y valores los otros dos elementos que definen a la organización son el crédito y el ahorro.

Los principios cooperativos son siete, se consideran como el conjunto de normas o principios básicos que caracterizan la ideología del sistema cooperativo universal, a partir de ellos el movimiento adquiere una identidad propia. Los principios ponen en práctica los valores que sustentan al movimiento: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y los valores éticos de honestidad y transparencia.

##### **Principios cooperativos:**

El primer principio es el de la **adhesión voluntaria y abierta**, este se refiere al ingreso como socio de cualquier persona que esté dispuesta a ofrecer sus servicios y aceptar responsabilidades sin importar su raza, sexo o religión.

El segundo principio es el de **gobierno democrático de los socios** y está relacionado con la forma de organización y toma de decisiones, el gobierno democrático existe en las asambleas durante las cuales cada socio tiene los mismos derechos de voto (un socio un voto). Este principio subraya el hecho de que el principal valor de la organización son las personas que la forman y que la toma de decisiones debe incluir a todos por igual uniendo su capital.

El tercer principio es el de la **participación económica de los socios** por el cual los socios deben contribuir para formar el capital de la empresa. Una parte de este capital es propiedad común de la cooperativa y las ganancias según lo decidan los socios se invierten en la misma cooperativa se destinan a actividades definidas por los miembros o se reparten entre los socios según el trabajo que hayan hecho.

El cuarto principio cooperativo es el de la **autonomía o independencia**, la cooperativa no depende del gobierno ni de ninguna empresa privada, cuando se firman acuerdos con otras organizaciones se busca que la autonomía de la organización no se vea afectada.

El quinto principio es el de la **educación capacitación e información**. Al asociarse se buscan mejoras individuales y colectivas en las familias de los socios y en la misma comunidad, éstas serán satisfacer sus necesidades económicas, pero también la cooperativa ofrece educación y capacitación a sus socios buscando impulsar el desarrollo no sólo de la organización sino también de la comunidad. La capacitación y formación es

principalmente sobre los principios y valores que sustentan a la organización y sobre la manera como un socio ahorrador puede desempeñarse mejor en la organización, pero también incluyen programas de educación formal y capacitación en oficios para ofrecer alternativas económicas a los socios.

Al quedar debidamente organizados y bien establecidos es muy importante relacionarse con otras cooperativas a nivel local regional nacional o internacional. Aquí se aplica el sexto principio **cooperación entre cooperativas** que no implica que las cooperativas aún asociadas en Federaciones deban perder su identidad.

El séptimo es **compromiso con la comunidad** quedando establecido que la organización tiene un compromiso social primero con los socios y después con la comunidad o entorno social en el cual está inmersa.

### **Valores cooperativos:**

Los valores cooperativos son **ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.**

Los valores son las virtudes que inspiran al actuar del movimiento cooperativo internacional y los principios son los caminos para poner en práctica dichos valores, se puede decir que los principios son el corazón de las cooperativas.

Ya que la cooperativa se preocupa por sus socios y no sólo por el dinero entonces es necesario fomentar y desarrollar los valores antes mencionados por esa razón en todas las cooperativas el departamento de Educación cumple una función primordial. En cuanto a los valores, el primero es el de ayuda mutua. Se entiende que el apoyo debe ser recíproco y deberá brindarse de acuerdo a las necesidades de la cooperativa, todos deben ayudar y ser ayudados, gracias a este valor se fomenta la unión, la asociación, la generosidad y la colaboración.

Es necesario que cada integrante de la cooperativa cuente con un alto sentido de responsabilidad, es decir el compromiso ineludible de cada uno hacia los demás y hacia un deber por cumplir, este valor es buscado y deseado en los socios de la empresa que desea crecer. Se busca que no sólo respondan por su actividad o puesto en su trabajo cooperativo, sino también por los demás. Este valor no funciona por sí solo ya que dentro del movimiento se acepta que es necesario tener entereza o fuerza para hacer las cosas, valor civil o valentía para cumplir con las obligaciones, sinceridad para evitar la mentira o el engaño y justicia para dar a cada quien lo que por derecho merece.

El siguiente valor es el de la democracia, este valor es interpretado como “el gobierno de todos” sin que nadie pueda ser excluido. Se considera que cada persona tiene dignidad humana, o sea la posibilidad de gobernarse a sí mismo y responsabilidad o la capacidad de cumplir con las obligaciones que se adquieren en la organización. La democracia está también íntimamente relacionada con la igualdad y con los derechos y obligaciones compartidos. En las cooperativas a todos los socios ahorradores se les reconoce una sola voz y un voto de igual valor, idealmente todos son escuchados a través de la Asamblea. Por último también se incluye la disciplina para lograr el cumplimiento de los objetivos y el orden que es necesario para realizarlos.

El cuarto valor cooperativo muy interesante es el de la igualdad. Significa tener igual dignidad de posición social así como iguales derechos responsabilidades y oportunidades por ello este valor dentro de las cooperativas establece la inexistencia de privilegios, dentro de este tipo de sociedades esto se lleva a la realidad con un socio, un voto, y esto marca una diferencia muy grande con respecto a otras empresas ya que es

más importante la persona que el dinero y con ello se remarcan la igualdad de derechos y obligaciones.

El siguiente valor es el de la equidad. Este valor toma en cuenta las diferencias humanas, el trato equitativo significa ser justos con todos según el grado de participación y colaboración. Las cooperativas lo practican en el derecho igual de sus asociados a participar en la empresa y la repartición equitativa de los remanentes al cerrar su ciclo económico, el que más trabaja, más recibe. También se aplica al distribuir la responsabilidad de la administración de acuerdo a la experiencia, habilidad y buena voluntad para desempeñar el cargo. Con esto se busca repartir la responsabilidad entre los socios pero no igualitariamente sino de modo equitativo de acuerdo a sus aptitudes y al tiempo invertido. Al realizar una distribución equitativa dentro de la cooperativa se consigue un trato más justo en las relaciones económicas y sociales y con ello se consigue crear un ambiente de buena voluntad y a su vez se origina una mayor cooperación. El sexto valor es el de la solidaridad. La solidaridad nos hace uno con los demás.

Los valores éticos se refieren al modo de actuar de los socios en su cooperativa o lo que se requiere de ellos de manera ideal; por un lado los socios deben ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones. Como un segundo paso se espera que los socios tengan una mejora real en su modo de vida o dimensión económica y que su trabajo en la cooperativa contribuya a su vez a una mejoría en la sociedad. Por último el movimiento cooperativo busca también que los socios sean mejores personas.

Dentro de estos valores el primero en mencionarse es el de la honestidad, el cual se describe como un tipo de conducta que se distingue por el respeto a los bienes ajenos. Al dar lugar a la honestidad se fomenta una nueva forma de trato humano que trae consigo una actitud abierta hacia los demás y esto contribuye a tener una convivencia armónica y perfecta.

El siguiente es el de la transparencia. Tiene relación directa con la honestidad. Este valor deben de poseerlo todos los cooperativistas principalmente aquéllos que dirigen la empresa ya que son la imagen de ésta ante los ojos de los demás. Al hablar de transparencia hablamos de alguien que dice siempre la verdad, da cuenta o razón satisfactoria de su labor, quien por su presencia produce seguridad, confianza y representa una garantía de éxito para los socios y la empresa. Cualquier socio puede ejercer un cargo en la organización siempre y cuando demuestre tener responsabilidad social, la cual exige que cada cooperativista sea consciente de los problemas de la sociedad y que adquiera un compromiso social que en el movimiento se entiende como el cuidado y el compromiso por los demás. Las cooperativas sostienen que al formar parte de la sociedad están comprometidas con todos y en especial con la gente más necesitada.

**ANEXO 2**  
**Oraciones del Movimiento Cajista Mexicano**

**Invocación Inicial en la Asamblea General Ordinaria**

**Señor**, te alabamos porque eres padre nuestro,  
Te pedimos perdón por no amarte suficientemente y  
No haberte sabido amar en nuestros hermanos.

**Señor**, bendice este Movimiento Cooperativo del cual  
Tú quieres que formemos parte, que reine en él  
Tu espíritu que es amor y paz, apaga en nosotros  
El espíritu de egoísmo y de lucro,  
Y enciende en nuestros corazones  
La sed de servir a nuestros prójimos

**Señor**, haz que al cuidar y gozar del capital material  
Con que tú nos socorres para hacer frente a nuestras necesidades,  
No dejemos de acumular el capital imperecedero  
Sirviéndote y amándote en nuestros semejantes.

**Invocación Final en la Asamblea General Ordinaria**

**Señor:**

Hazme un instrumento de tu paz,  
Donde haya odio, siembre yo amor,  
Donde haya injuria, perdón,  
Donde haya duda, fe,  
Donde haya desaliento, esperanza,  
Donde haya sombras, luz,  
Donde haya tristeza, alegría,

**¡Oh, divino maestro!**

Concédeme:

Que no busque ser consolado,  
Sino consolar,  
Ser comprendido,  
Sino comprender,  
Ser amado, sino amar.

Porque dando es como recibimos;  
Perdonando es como tú nos perdonas y  
Muriendo en ti, es como nacemos en la vida eterna.

**Himno de la Cooperación**

Cooperativas que nos dan libertad,

Seguridad de un futuro mejor,  
Federación en que alienta el calor  
De un ideal cooperación universal  
Cooperativas significan bienestar  
En un mundo mejor,  
Federaciones de intereses que en común  
Tienen fuerza y valor

Cooperativas significan el pendón  
De justicia social  
Es la semilla que en los surcos  
De la unión germinará

CORO

Unidos forjaremos  
En bien de los humanos  
Un mundo en que seremos  
Los hombres más hermanos

Pongamos el mañana  
La fe de este ideal  
Uniendo nuestras fuerzas  
Podremos cooperar  
(se repite)  
Autor: Nivaldo Soto Carvajal.

### ANEXO 3

#### Rituales como Conducta Formalmente Prescrita en la Caja Popular San Rafael

##### I Asamblea General Ordinaria:

Invocación inicial, invocación final

Himno de la Cooperación, Himno Nacional

Minuto de silencio por los socios fallecidos

Ratificaciones de elecciones y reelecciones. En este caso se procede a leer el nombre de la persona y se vota. Cuando no hay directivos el Consejo propone candidatos y se votan. En la Asamblea se eligió para el consejo de vigilancia y consejo de administración, se votó en secreto con papeletas. Se siguió el siguiente esquema en la elección y votación:

Número de socio

Nombre, Domicilio

Estado Civil

Edad

Lugar de Nacimiento

Número de personas en la familia (se dice “integran su familia.....”)

Escolaridad

Experiencia laboral

Ocupación Actual

Actividades voluntarias en la comunidad

Antigüedad como socio

En qué le ha ayudado la Caja

Actividades educativas organizadas por la caja en las que ha participado

Cómo practica en la vida diaria la filosofía cooperativa

Porqué quiere ser directivo

Cuál cree que será su principal contribución como directivo a la caja

Levantamiento de Actas

Reconocimiento a socios directivos que sirvieron a la caja con trabajo voluntario.

## ANEXO 4

### Observación no participante de la Asamblea General Ordinaria en la Caja Popular San Rafael y la Certificación del Comité de Supervisión de la UNISAP de Occidente A. C.

#### OBSERVACION ETNOGRAFICA

Asamblea Ordinaria 30/03/03. Caja San Rafael. Guadalajara Jalisco .

XVI 2003 UNISAP

Asistencia Aproximada: 330 socios 50 invitados

Duración: 120 minutos aproximadamente

Palabras del presidente del Consejo de Administración de Unisap

“El estar en este momento en esta Asamblea en la Caja San Rafael, significa pues un estímulo muy grande por saber por conocer la historia de esta caja, por ver sus logros tan espectaculares, digamos así que han servido de ejemplo para todo el occidente de México que gracias ya ustedes aplaudieron muy merecidamente a la labor de don Jesús Ibarra que aquí está el fruto de aquella semilla que sembró hace años y que ahora ve con agrado y ve con gran entusiasmo como se ha venido desarrollando. Yo felicito pues a todos los directivos anteriores a los directivos actuales y a ustedes señores representantes que están en este acto de tanta importancia y pues les deseamos que sigan...que...que sigan poniendo ese mismo entusiasmo y esa misma fe que tienen para que su caja siga como hasta ahorita ha venido transitando por un sendero al éxito y sirviendo de ejemplo, sirviendo de guía a muchas cooperativas que tienen puesta su mira en cómo se ha desarrollado esta caja. Voy a pedirles por favor ponernos de pie, y cuando son casi las cuatro con cuarenta minutos inauguramos los trabajos de esta XVI Asamblea Ordinaria de Representantes de la Caja San Rafael. Gracias y mucho éxito”.

**Recepción:** para entrar es necesario hacer una cola afuera de la Caja San Rafael (la matriz) dos personas revisan las invitaciones y los nombres de los asistentes uno por uno. A cada persona se le da un gafete que debe colocarse en un lugar visible (socio/invitado). Al entrar a la caja la cola sigue hasta unas escaleras que nos conducen a un tercer piso donde nos recibe otro grupo de funcionarios de la caja San Rafael, nos saludan de mano, nos regalan unas toallas con el logotipo de la Caja y también nos dan la documentación de la Asamblea (un pequeño folleto para seguir el evento) y una pluma para escribir los votos (sólo los socios).

Previa a esta Asamblea Ordinaria se han hecho cinco asambleas seccionales y los socios tienen una participación voluntaria en cada una de ellas. La gerente de la Caja San Rafael me informa que la Asamblea Ordinaria tiene como objetivo ratificar lo que en las asambleas seccionales se consideran acuerdos con consenso.

Al pasar a la caja los socios se saludan y es evidente que algunos de ellos ya se conocen. Se nos indica dónde nos podemos sentar. El salón es un rectángulo donde están dispuestos los lugares para los directivos y socios. Los primeros hacia el fondo en un espacio muy bien iluminado, los socios (330 en la Asamblea que elegirán a través de un voto a los directivos que cambian ahora de puesto y también darán fe y legalidad a los acuerdos que se tomaron

previamente) a lo largo de ese rectángulo dejando en un espacio al final donde está la puerta de salida a un grupo de socios que permanece de pie y fungen como edecanes para este evento. Hacia un costado hay unas sillas para los invitados especiales: personas de otras cajas con las cuales tienen relación y también gente de la UNISAP. Entre ellos me colocan a mí. Puedo observar que toda la Asamblea se está grabando en video y que existe un sistema de sonido perfecto.

**Asamblea.** Al iniciarse la Asamblea las puertas se cierran.

En los espacios para directivos están el Gerente, Presidente del Consejo de Administración, Secretario, Vicepresidente del Consejo de Administración, Presidente del Consejo de Vigilancia.

Hacia el centro las letras AHORRO, CRÉDITO, EDUCACIÓN

Oración inicial (todos la conocen)

Palabras del presidente del Consejo de Administración de la UNISAP para inaugurar el acto.

Al darse por iniciada la Asamblea, no se siguió el orden que estaba marcado en el folleto de la entrada.

Para las elecciones y reelecciones (ratificaciones) se lee el nombre de la persona y se vota. Cuando no hay directivos el Consejo propone candidatos y se votan. En la Asamblea se eligió para el Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración. Se votó en secreto con papeletas ahí en la Asamblea.

El proceso que se siguió fue el siguiente:

1.- Se leyó el número de socio, su nombre, domicilio, estado civil, edad, lugar de nacimiento, número de personas en la familia (quiénes integran su familia), su escolaridad, experiencia labora y ocupación actual.

2.- En segundo lugar vienen una serie de preguntas específicas sobre la caja  
Actividades voluntarias en la comunidad

Antigüedad como socio

En qué le ha ayudado la caja

Actividades Educativas (organizadas por la caja) en las que ha participado

Cómo practica en la vida diaria la filosofía cooperativa

Porqué desea ser directivo

Cuál cree que sería su principal contribución como directivo de la caja

Su pasatiempo favorito

Su mensaje a los compañeros socios.

En este proceso se presentaron cada vez cinco personas y se procedió a leer todo lo arriba citado para cada una de ellas haciendo énfasis en la segunda parte, lo relativo a la Caja San Rafael.

Al final de la lectura se procede a la votación, ahí mismo se cuentan los votos y se leen los resultados. En este caso ganó el candidato número dos, la Asamblea se mostró escéptica, dudando del conteo de los escrutadores.

De la observación me parece que no existe un perfil específico para el puesto ya que cualquiera podría estar en la vacante en ambos consejos. Sin embargo lo que es evidente es que la manera como el socio se relacione con la caja y con el trabajo que se hace en ella (de educación, promoción, ayuda mutua) sí influye para su elección.

En la Asamblea se hizo un reconocimiento a los socios directivos que sirvieron seis años a la caja (trabajo voluntario) del consejo de Administración.

Acuerdos de la Asamblea:

Se ratificó lo que se revisó en las Asambleas seccionales

Reelección de una Ejecutiva

Elección de dos directivos para el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia

**Lo que no se leyó:**

El informe de educación, lo del dinero, inversiones, la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular, se mencionó pero no a profundidad, se hablaron de cambios.

Con Leticia Esqueda “lo que se hace en la Asamblea General es ratificar las decisiones de las Asambleas seccionales”.

**OBSERVACION ETNOGRAFICA**

Certificación del Comité de Supervisión de la Federación Unisap de Occidente, A. C., por parte de Desarrollo Internacional Desjardins. 08/05/03. Hotel Crowne Plaza, Guadalajara, Jalisco.

Asistencia aproximada: 100 personas.

Fuente: video

Duración: 21 minutos

<b>Participante</b>	<b>Oradores</b>	<b>Observaciones</b>
Maestra de ceremonias	(...) que hoy nos acompañan en el presidium, el Licenciado Javier Gavito, dirección ... Director General del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros. (...) El Licenciado Francisco Mier Trapaga, Supervisor en Jefe de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. El Señor José Rodríguez Figueroa, Presidente de la Federación Unisap. Bienvenidos. A continuación, la Doctora Maturana nos va a dirigir unas palabras sobre el proceso de certificación.	El Presidium esta integrado por cuatro personas, en el video se omitió la grabación, donde se presenta a “Anga Buri”  Se escuchan aplausos por parte de la concurrencia, al final de cada presentación.
Doctora Maturana	Buenos días a todos, estamos llegando hoy, al fin de una trayectoria que junto comenzamos ... hace dos años creo, en junio de 2001, los comienzos de esta trayectoria no fueron fáciles, para muchos, estábamos adelantados en un proceso que los mismos organismos de integración, aún no concluían, y en muchos casos aun no comenzaban, para otros, fue el detonante en la toma de decisiones, que determinó la creación de los Comités de Supervisión Auxiliar (...) en el plano económico y humano que merece ser reconocido, las Federaciones y los Comités de Supervisión, han debido atravesar diversas etapas entre las cuales debemos destacar; la selección, por la Federación, del personal necesario para conformar el Comité de	

	<p>Supervisión Auxiliar, respondiendo a criterios y exigencias establecidas, y, manteniéndose personal. El seguimiento de una capacitación teórica y practica, para los candidatos seleccionados y aprobada con éxito, un diagnostico de los Comités, que comenzaron a operar, y la elaboración de planes de mejoras, el seguimiento de esos planes y, por el equipo de proyecto y, perdón ... las evaluaciones periódicas, hubieron tres evaluaciones, la aplicación de una matriz de certificación, para evaluar los siguientes componentes, el seguimiento de los requisitos de base del Comité de supervisión auxiliar, estipulados en la Ley de Ahorro y Crédito de organizaciones populares, la organización y el funcionamiento del Comité, con base en la ley y en la normatividad, la calidad de los trabajos de Supervisión realizados, el profesionalismo y la independencia del personal de Supervisión auxiliar y la interrelación establecida, entre el Comité y la Federación. El Comité de Unisap de Occidente, que hoy, se certificará, aprobó con éxito todas esas etapas, debo destacar el excelente trabajo, apoyo y esfuerzo de la Federación, a través de su Consejo de Administración y de su Gerente, quienes en forma coordinada, tomaron las decisiones y asumieron las responsabilidades que estas decisiones significan, para tener un Comité, profesional, bien organizado e independiente, ellos han comprendido y están plenamente conscientes, que el trabajo ejecutado por el Comité es importante para identificar y dar seguimiento a las debilidades detectadas, en las Entidades, también saben que necesitan de un departamento de asistencia técnica fuerte, para apoyar a las Entidades y así poder, solucionar ... solucionar las observaciones que el Comité emite. Felicito a los miembros del Comité de Supervisión, especialmente a su Director Jorge Valle, quienes siempre supieron responder a las exigencias, más allá del trabajo solicitado, ellos han asumido, las funciones con la certeza que el trabajo que realizaran repercutirá positivamente, en el crecimiento de las Cooperativas que componen la Federación</p>	<p>Se escuchan aplausos de la</p>
--	---	-----------------------------------

	Unisap y que los beneficios de este trabajo, se reflejaran en una seguridad para los socios y ahorradores. Gracias.	conurrencia.
Maestra de ceremonias	<p>Agradecemos a la Doctora Maturana su participación. Es un orgullo el poder entregarle al Comité de Supervisión de la Federación de Unisap, la constancia que lo acredita como el primer Comité certificado por el proyecto Bansefi – DID. Para hacer esta entrega le pedimos la presencia a “Anga Buri”, para hacer la entrega del certificado, asimismo, pedimos la presencia, del Señor, José Rodríguez Figueroa, que pase a hacer ... para que se le haga la entrega de dicho certificado.</p> <p>A continuación, dará unas palabras de agradecimiento.</p>	Aplausos por parte de la concurrencia, al hacer la entrega del certificado.
José Rodríguez Figueroa, Presidente del Consejo de Administración.	<p>Por mi conducto, la Federación Unisap de Occidente, pues, manifiesta, su orgullo, su satisfacción, de haber podido, pues, colaborar en esta tarea tan importante de las autoridades de México y del sector cooperativo nacional, estamos en el momento del ... del fruto ya, de la labor, tan intensa que ha desarrollado la Doctora Maturana, que hoy se refleja precisamente, en la certificación, de esta comisión ...que va a darle, esa fortaleza, esa certeza a nuestro movimiento ... me voy a dar ... la satisfacción de dar lectura a este, importante ... documento que se nos entrega, dice: “Development International Desjardins”, organismo debidamente mandatado por Bansefi, certifica que, Federación Unisap de Occidente, A.C., dispone de un Comité de Supervisión, el cual esta debidamente capacitado, para ejercer la Supervisión de las Entidades afiliadas a esta Federación y de las Entidades no afiliadas que hayan celebrado contrato de acuerdo a lo establecido en la Ley del Ahorro y Crédito Popular y de las Normas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, entregado el 7 de Mayo de 2003, Guadalajara, Jalisco, este certificado es válido</p>	

	<p>por veinticuatro meses y firman “Anga Buri”, Presidenta y Directora General de DID y Adriana Maturana, Directora del Proyecto Bansefi – DID. Muchas gracias.</p>	<p>Aplausos por parte de la concurrencia.</p>
<p>Maestra de ceremonias</p>	<p>A continuación, vamos a ir nombrando a cada uno de los integrantes, también del Comité de Supervisión, para hacerles entrega, también de su certificado. Vamos a pedirle, por favor, al Licenciado Javier Gávito, Pre ... Director General de Bansefi, quien hará entrega al Presidente de Administración ... de ... del Consejo de Administración, de la Federación José Rodríguez Figueroa.</p> <p>perdón, a Jorge Valle Pérez, Director General del Comité de Supervisión.</p> <p>Asimismo, vamos a pedir la presencia, del ... Señor Gislen Paradi, de Algina Rodríguez, del Ing. Ramón Imperial de la Comacrep, a la Doctora Adriana Maturana, al Contador Público Francisco Mier y a Felipe Rangel, para que hagan entrega a los demás integrantes del Comité. Primeramente a:</p> <p>José Joel Acosta Zamarripa.  Porfirio Alfonso Cruz González.  José de Jesús Cholico García  Jorge Sánchez Ramírez  Germán Gustavo Ávalos Gómez  Rubén Sandoval Vázquez  Ramiro López Contreras</p> <p>Le pedimos por favor a Aarón Silva, que nos haga entrega del certificado a Francisco Javier Aguilar.</p> <p>El Licenciado Javier Gavito, nos hará el favor de darnos el discurso de cierre de este evento.</p>	<p>Se ponen de pie y son interrumpidos por la maestra de ceremonias.</p> <p>Se escuchan aplausos al final de cada una de las entregas de certificados.</p> <p>La Doctora Maturana, entrega un certificado adicional, no se dice el nombre del integrante del Comité de Supervisión.</p>

<p>Lic. Javier Gavito Mohar, Director General de Bansefi</p>	<p>Es un gusto y un honor, realmente para mi, el poder acompañarles, en esta ceremonia, en que se esta otorgando la certificación, del primer Comité de Supervisión, que concluye satisfactoriamente el proceso de preparación, que inicio en mayo de 2001, cuando realizamos la primera convocatoria a los organismos del sector de ahorro y crédito popular, para adherirse a los trabajos de la transición para poder operar en los términos establecidos en la Ley de Ahorro y crédito Popular, el primer trabajo en este sentido fue la capacitación, seguimiento y evaluación de los Comités de Supervisión que realizaran la Supervisión auxiliar a las futuras Entidades de ahorro y crédito, este proyecto ha estado a cargo, como ya se menciona, de Desarrollo Internacional Desjardins, que pertenece a uno de los sistemas de finanzas populares, más desarrollados del mundo, que conoce muy de cerca la experiencia mexicana en la materia ya que ha brindado asesoría a varios proyectos importantes del sector, desde hace ... más de diez años. La supervisión auxiliar, es uno de los pilares del nuevo marco normativo del sector de ahorro y crédito popular, mediante este esquema la autoridad supervisora transfiere a los organismo de integración del segundo nivel, es decir a las Federaciones, la ejecución de las tareas de supervisión otorgándoles las atribuciones necesarias para llevar a cabo estas funciones, lo anterior no implica que la autoridad supervisora renuncie a la responsabilidad de la tarea de supervisión, pero, si se apoya en las Federaciones para ejercerla, ya que estas conocen mejor a sus afiliados y pueden actuar de manera más ágil, éste mecanismo ha probado su efectividad, debido a que los organismos de integración, están más informados sobre la operación y riesgos de sus afiliados, además de generar sinergias que reducen la carga financiera por las (...) del sistema, respetando también los principios de autogestión que han caracterizado al sector, a nivel internacional, este modelo de supervisión ha sido utilizado con éxito en varios países y particularmente en</p>	
--	--	--

	<p>aqueellos, donde los sistemas de finanzas populares han alcanzado un grado de desarrollo superior, en Alemania con las Cajas de Ahorro y el Sistema Cooperativo, en Canadá el sistema Desjardins y en Holanda con (...) se trata en consecuencia de una alternativa viable ante el gran número de organizaciones que realizan actividades de Ahorro y Crédito Popular y su dispersión geográfica, dada la relevancia de su función, en el nuevo arreglo institucional del sector, fue muy importante iniciar cuanto antes, la formación de los Comités de Supervisión, este proyecto arranco inmediatamente después de que el Congreso aprobará la Ley de Ahorro y crédito Popular, conforme a su mandato, Bansefi estaba encargado de coordinar este proyecto para cuya realización como ya mencione, se ... se contó con la participación de DID, el primer paso consistió en la contratación del personal adecuado por parte de cada Federación, conforme a los requisitos establecidos en la propia Ley de Ahorro y crédito Popular, posteriormente se ofreció un curso de capacitación a este personal, tanto a nivel teórico, como práctico, para ello de desplazaron los consultores, donde existe una presencia importante de organizaciones de ahorro y crédito popular, en total recibieron esta capacitación, los candidatos de trece Federaciones que se encuentran en distintos grados de avance, la capacitación, abarco la capacitación extra situ, la capacitación in situ, temas en los que Desjardins elaboró los manuales correspondientes, así como lo relativo al análisis y dictamen de las Entidades de ahorro y crédito popular, que pretenden solicitar su autorización a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, después de que finalizo la etapa de capacitación de los candidatos a integrar los Comités de Supervisión, comenzaron a operar algunos Comités, entonces el trabajo de DID, se oriento a realizar un seguimiento riguroso de esta operación con el propósito de elaborar un diagnostico, por parte de dichos Comités, esta fase fue muy útil, ya que se revisaron</p>	
--	--	--

	<p>numerosas actividades, procesos, metodologías, estrategias, pero, sobre todo, porque se elaboraron y se dio seguimiento a los planes de mejora, los cuales se están instrumentando, para que las organizaciones integrantes de la Federación, puedan cumplir con los indicadores financieros y operativos, que las hagan susceptibles de obtener su autorización, como Entidades de ahorro y crédito popular, el equipo DID, realizo evaluaciones periódicas, recientemente y como parte del proceso de formación de los Comités, se dieron cursos de capacitación, sobre la regulación prudencial, emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, conocimientos que serán reforzados y ampliados a otros miembros de la organización, los Foros Regionales (...) de la ley y las reglas prudenciales que, se realizaran próximamente, la ultima etapa de este proceso, es la certificación de las Federaciones y precisamente estamos celebrando hoy la primera de ellas, esta certificación implica que, los Comités han concluido satisfactoriamente una evaluación final, para que se tomen en cuenta los siguientes elementos: el cumplimiento de los requisitos señalados en la Ley de Ahorro y Crédito Popular, organización y funcionamiento del Comité de la mencionada ley y la Regulación prudencial de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, calidad de los trabajos que ha realizado durante la etapa de formación, profesionalismo e independencia del personal que integra el Comité, relación que se ha establecido (...) cabe señalar que la autorización, será válida, como se menciona por un periodo de veinticuatro meses a partir de esta fecha y representa el paso previo, para que la Federación obtenga su autorización por parte de la Comisión, como se puede observar, no ha sido un proceso sencillo, al contrario ha requerido de mucha dedicación y esfuerzo por parte de todos y cada uno de ellos, felicitamos a Unisap y a los integrantes de la Comisión, por este logro, el hecho de que sea el primer Comité de Supervisión certificado, representa</p>	
--	---	--

	<p>un avance importante, en el proceso de transformación del sector y se constituye como una referencia para otros Comités de Supervisión, es importante destacar que Unisap se ha caracterizado por su seriedad y empuje para sacar adelante los trabajos relacionados con la transición, al marco de la Ley de Ahorro y crédito Popular, hago extensiva también esta felicitación a la Doctora Adriana Maturana y a su equipo, la dedicación, seriedad, compromiso y profesionalismo y la forma en que Adriana y su equipo se han desempeñado para participar y contribuir a la transformación del sector, es un ejemplo para todos. Adriana mas que ... tener un contrato técnico con nosotros, esta comprometida y convencida de la importancia que tiene este sector para el país y en ese sentido todos los que han, convivido estos dos años con ella, lo pueden constatar. El evento de este día es un logro, al que seguramente se iran sumando otros, pues Unisap y sus Cajas afiliadas han continuado con su capacitación en otras materias, como fue el caso del diplomado de Contabilidad, para Entidades de Ahorro y Crédito Popular (...) y ya están participando de lleno en el proyecto de fortalecimiento y estabilización, que también es clave, para que las instituciones que conforman la Federación estén en posibilidades de obtener su autorización para operar en los términos de la ley. Esperamos que la experiencia de Unisap, aliente a otras Federaciones, a redoblar esfuerzos para sacar adelante este proyecto tan importante. Finalmente, también quisiéramos agradecer al Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FONSIR), por su apoyo para llevar a cabo, la primera etapa de este proyecto, así como al Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, cuyo donativo ha hecho posible la continuidad de este proyecto. Muchas gracias y muchas felicidades.</p>	<p>Se escuchan aplausos de la concurrencia.</p>
<p>Maestra de ceremonias</p>	<p>Les agradecemos a todos su presencia y participación, en este ... en este día y muchas</p>	<p>Aplausos.</p>

	gracias.	
	<p>A la conclusión del evento, se realiza la toma de fotografías al Comité de Supervisión y personalidades asistentes.</p> <p>Posteriormente, los miembros del Comité de Supervisión de Unisap de Occidente se retiran del lugar.</p> <p>Los funcionarios de Cajas continúan con cursos de capacitación previamente programados.</p>	



CAJA POPULAR SAN RAFAEL  
CUESTIONARIO

1.- Nombre \_\_\_\_\_

2.-Antigüedad como socio (años y meses)

3.- Religión \_\_\_\_\_

Marca con una cruz las respuestas a las siguientes preguntas:

Sexo	Masculino	Femenino		
Escolaridad	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Universidad
Servicios que utilizas	Préstamos/ Cuenta Corriente/Copias Fotostáticas y fotografías al costo/ Servicios Médicos y Psicológicos/ Club Social y Deportivo/ Biblioteca/ Talleres/Pago de Recibos/ Avisos/Cambios/ Cartas de Recomendación/ Buzón/ Cuenta de menores ahorradores/ Servicio Profun/Préstamo/Club/Funeral/			
Tu ahorro es	Quincenal	Mensual	Bimestral	Semestral
	No ahorro			
Número de préstamos que has pedido a la caja en los últimos 3 años.				
Los pagos que has hecho a la caja	A tiempo	Con demora		
Qué cargos o puestos has desempeñado en la Caja				
En qué le ha ayudado la Caja	Qué beneficios ha recibido de la caja			
Actividades Educativas organizadas por la caja en las que ha participado	Círculos de Estudio/ Nivel Medio/Taller de Análisis/ Módulos de Información/ Acción Cooperativa			
	Otra actividad :			
Asistes a las Asambleas	SI	NO		
Qué beneficio tiene para los socios de la Caja la Nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular				

## ANEXO 6

### Formatos de Entrevistas Estructuradas

Entrevista con la Gerente de Educación en 2002  
Entrevista con la Gerente de Administración y Finanzas en 2002  
Entrevista con la Coordinadora de Información en 2003  
Entrevista con el fundador de la Caja Popular San Rafael en 2003  
Entrevista con la Gerente de Educación en 2003  
Entrevista con el Gerente General de la Federación de UNISAP de Occidente A.C. en 2003  
Entrevista con el Presidente del Comacrep y Director general de Caja Popular Mexicana en 2003  
Entrevista con la representante de Desarrollo Internacional Desjardins en apoyo a la creación de comités de supervisión (Bansefi) en 2003.

**Fecha: Noviembre de 2002**

**Lugar: Caja Popular San Rafael. Oficina Matriz. Guadalajara, Jal.**

**Duración Aproximada: 120 minutos**

**Nombre: Isabel Martínez**

**Cargo: Gerente de Educación**

- 1.- ¿Qué significa para ti la Caja Popular San Rafael?
- 2.- ¿Desde cuándo perteneces a la Caja?
- 3.- De los valores cooperativos que ayer hablábamos ¿cuáles consideras que son los más importantes?
- 4.- ¿Qué cargos has ocupado en la Caja?
- 5.- ¿Hay cargos dentro de la caja por lo que no se reciba sueldo?
- 6.- ¿Qué pasa con los promotores?
- 7.- ¿Cuál es tu opinión de la nueva legislación? ¿De qué manera afecta a la caja?
- 8.- ¿Crees que los cambios que marca la ley harán que las cajas funcionen mejor, que esta caja funcione mejor?
- 9.- ¿Cómo crees que va a afectar a los socios la nueva ley?
- 10.- ¿Cuáles crees que sean los artículos más polémicos o sobre qué temas serán los cambios más importantes en la caja?
- 11.- Respecto a la supervisión de la UNISAP ¿en qué consiste?
- 12.- ¿Qué implicaciones tiene la profesionalización que marca la ley en la caja respecto a los valores como el de la democracia?
- 13.- ¿Qué pasará con los intereses por el servicio? (costo del crédito)
- 14.- ¿Cómo se maneja la comunicación dentro de la Caja San Rafael?
- 15.- ¿Hacen publicidad?
- 16.- ¿Cuál crees que va a ser el efecto inmediato de la nueva legislación sobre el departamento de Educación?
- 17.- ¿Cuál es el destino del dinero que va hacia obra social?
- 18.- ¿Qué opinas de la profesionalización y de los cambios en la caja según su nivel de operaciones?
- 19.- ¿Cómo es la estructura formal de la Caja? (respecto a la educación)

20.- ¿Cuáles son los cursos que debe tomar un socio? (cultura organizacional, valores, creencias, principios)

**Fecha: Noviembre de 2002**

**Lugar: Caja Popular San Rafael. Oficina Matriz. Guadalajara, Jal.**

**Duración Aproximada: 90 minutos**

**Nombre: Patricia Contreras**

**Cargo: Gerente de Administración y Finanzas**

- 1.- ¿Qué significa para ti la Caja Popular San Rafael?
- 2.- ¿Desde cuándo perteneces a la Caja San Rafael?
- 3.- ¿Qué cargos has ocupado?
- 4.- De los valores cooperativos, ¿cuál consideras que es el más importante y por qué?
- 5.- ¿Cuál es tu opinión de la Ley de Ahorro y Crédito Popular?
- 6.- ¿Cuáles cambios crees que serán los más relevantes a partir de la nueva legislación?
- 7.- ¿Cómo afectarán al socio los cambios que marca la nueva ley para las organizaciones de ahorro y crédito popular? (profesionalización, comité de supervisión, fondo de reserva, requisitos para préstamos)
- 8.- ¿Qué pasará con el costo de los préstamos?
- 9.- Respecto a las nuevas funciones de las cajas populares y el artículo 36 de la LACP ¿cuál es su opinión?
- 10.- ¿Dónde invertirían sus fondos y dónde los van a invertir ahora?
- 11.- ¿Ya les fue asignado un nivel de operaciones?
- 12.- ¿Es lo mismo nivel de operaciones y categoría de capitalización?
- 13.- ¿Qué piensas del Comité de Supervisión?

**Fecha: Julio del 2003**

**Lugar: Caja Popular San Rafael. Oficina Matriz. Guadalajara, Jal.**

**Duración Aproximada: 90 minutos**

**Nombre: Lauren Caudillo López**

**Cargo: Coordinadora de Información**

- 1.- ¿Qué significa para ti la Caja Popular San Rafael?
- 2.- ¿Desde cuándo perteneces a la Caja San Rafael?
- 3.- ¿Qué cargos has ocupado en la Caja?
- 4.- ¿De los valores cooperativos, cuál consideras que es el más importante y por qué?
- 5.- En cuanto a la cultura organizacional, ¿qué elementos consideras son los que definen a la Caja Popular San Rafael?
- 6.- ¿Es necesaria la regulación del sector?
- 7.- ¿Qué cambios tendrá la caja con la nueva ley de ahorro y crédito popular?
- 8.- ¿Como cree Usted que esos cambios afectarán a la caja y a los socios?
- 9.- ¿Habrá cambios en los principios y valores cooperativos? (democracia, independencia)
- 10.- Respecto a la profesionalización, ¿cómo la entiende el consejo de administración? ¿cuál es su opinión?

- 11.- ¿Cómo será ahora la relación con la Unisap, Bansefi y CNBV?
- 12.- Con el nuevo marco legislativo ¿cómo puede proyectarse hacia el futuro la Caja Popular San Rafael?
- 13.- ¿Cree Usted que el movimiento cooperativo cederá y la caja se transformará en un banco?

**Fecha: Julio del 2003**

**Lugar: Caja Popular San Rafael. Oficina Matriz. Guadalajara, Jal.**

**Duración Aproximada: 90 minutos**

**Nombre: Jesús Ibarra López**

**Cargo: fundador de la Caja Popular San Rafael**

- 1.- ¿Qué es una caja popular?
- 2.- ¿De los valores cooperativos cual considera Usted como el más importante y porqué? (ayuda mutua, responsabilidad, solidaridad, equidad, democracia e igualdad)
- 3.- ¿Cómo se formó la Caja Popular San Rafael?
- 4.- ¿Cuál fue su participación en su fundación?
- 5.- ¿Cuál fue la relación de la Caja San Rafael con la Iglesia Católica?
- 6.- ¿considera Usted que la religión es importante en la caja popular?
- 7.- ¿Cuál es su opinión respecto a la legislación del sector y la intervención de la CNBV y BANSEFI en los comités de supervisión?
- 8.- ¿Qué cambios en la Caja San Rafael cree Usted que serán los más importantes con la nueva ley de ahorro y crédito popular?
- 9.- ¿En su opinión cómo se verán afectados los socios de la Caja San Rafael con los cambios en la legislación del sector?
- 10.- Bansefi y CNBV establecen que es necesaria la profesionalización de las personas que dirigen la Caja. ¿Cuál es su opinión al respecto?
- 11.- En cuanto a los principios cooperativos, ¿cree Usted que las cajas perderán su autonomía e independencia con la intervención de los comités de supervisión?
- 12.- Respecto a la educación, ¿porqué es tan importante el departamento de educación y formación en la Caja Popular San Rafael?
- 13.- ¿En su opinión cuál es el futuro del sector de ahorro y crédito popular?

**Fecha: Mayo 2003**

**Lugar: Caja Popular San Rafael. Oficina Matriz. Guadalajara, Jal.**

**Duración Aproximada: 180 minutos**

**Nombre: Lic. Rosalía Estrada**

**Cargo: Gerente de Educación**

- 1.- ¿Qué significa para ti la Caja Popular San Rafael?
- 2.- ¿Desde cuándo perteneces a la Caja San Rafael?
- 3.- ¿Qué cargos has ocupado en la Caja?

- 4.- ¿De los valores cooperativos, cuál consideras que es el más importante y porqué?
- 5.- En cuanto a la cultura organizacional, ¿qué elementos consideras son los que definen a la Caja Popular San Rafael?
- 6.- ¿Es la religión importante en la Caja San Rafael?
- 7.- ¿Si una persona quiere ser socio de la Caja se le acepta a pesar de no ser católico?
- 8.- ¿Qué cambios ha habido en la caja con la nueva ley de ahorro y crédito popular?
- 6.- ¿De qué manera esos cambios afectan a los socios?
- 7.- ¿Cuando se habla de profesionalización cómo crees tú que eso afecte a la Caja Popular San Rafael?
- 8.- ¿Porqué es tan importante la educación, formación e información en la Caja Popular San Rafael?
- 9.- ¿Qué beneficios tiene el Comité de Supervisión para la caja y los socios?
- 10.- ¿Qué oportunidades financieras tiene la caja San Rafael en el futuro?
- 11.- ¿Qué papel tiene ahora la Unisap respecto a la Caja y cómo mantiene el principio de autonomía e independencia? (integración a la ley de ahorro y crédito popular a través de una federación y reguladas por la CNBV)
- 12.- ¿Cómo se brindará la asistencia técnica y financiera (intervendrá Bansefi, Desjardins o la fundación alemana de cajas de ahorro para la cooperación internacional)?
- 13.- ¿Cuáles serán las condiciones de la asesoría?

**Fecha: Enero de 2003**

**Lugar: Edificio sede de la Federación Unisap de Occidente, A. C. Guadalajara, Jal.**

**Duración Aproximada: 60 minutos**

**Nombre: Felipe Figueroa Ruiz**

**Cargo: Gerente General de la Federación Unisap de Occidente, A. C.**

- 1.- ¿Cuál es su nombre, cargo y trayectoria en el sector de ahorro y crédito popular?
- 2.- La organización ha sufrido algunos cambios en diferentes periodos ¿cuáles han sido esos cambios y antecedentes de Unisap?
- 3.- ¿En qué año ocurre esto?
- 4.- ¿Hubo algunos cambios en la estructura?
- 5.- ¿Cuántas entidades tenía la organización en ese tiempo?
- 6.- ¿Qué cambios se dan la organización con la publicación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular?
- 7.- ¿Cómo funciona en este momento el Comité de Supervisión?
- 8.- ¿Quiere decir, que están preparando el Comité de Supervisión para insertarlo a la estructura?
- 9.- ¿Cómo han cambiado sus objetivos después de la publicación de la ley?
- 10.- ¿Cómo funcionará el Comité de Supervisión y de quién dependerá?
- 11.- ¿Cómo cambia la toma de decisiones de la gerencia?
- 12.- Con la supervisión auxiliar ¿se verá disminuida la posibilidad de toma de decisiones de manera independiente?
- 13.- ¿Qué opina Usted sobre la necesidad de profesionalización?
- 14.- ¿Cómo se ajustarán los programas de capacitación que otorga la Federación?
- 15.- ¿Consideras que existe ambigüedad en las disposiciones legales?

- 16.- ¿Cómo cambian los servicios a las asociadas?
- 17.- ¿Cuál es la viabilidad de que sea autorizada la Federación?
- 18.- ¿Cuál es la posición de Unisap de Occidente de aceptar la adhesión de nuevas cajas?
- 19.- ¿Qué originó la nueva legislación financiera?
- 20.- ¿Cuáles son las estrategias de gobierno para apoyar al sector?
- 21.- ¿Cuál es la participación del sector internacional en el sector de ahorro y crédito popular?
- 22.- ¿Cómo determinas que el costo es alto?
- 23.- ¿Cómo cambia la cultura de la organización?
- 24.- ¿Cómo cambian las metas centradas en la Educación?
- 25.- ¿Cuál es la opinión de la autoridad sobre las particularidades de la Federación donde es especialmente importante la educación cooperativa?
- 26.- ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la Federación, las afiliadas y la gerencia y los empleados con estos cambios?
- 27.- ¿Cuáles serían los perjuicios?
- 28.- ¿Cuántas cajas están integradas a la Unisap?
- 29.- ¿Cuál es el papel del Estado en la transición de la Federación?
- 30.- ¿Quién realizará la capacitación de los Comités de Supervisión?
- 31.- ¿Qué hará esa empresa?
- 32.- ¿En qué caso la autoridad podrá remover a los directivos que no se apeguen al perfil establecido en la ley?
- 33.- ¿Cómo influye la autoridad en la designación del Titular del Comité de Supervisión?
- 34.- ¿Cuál es el destino de las organizaciones que no se adhieran a la ley?

**Fecha: Abril de 2003**

**Lugar: Hotel sede de la XXX Asamblea Anual Ordinaria de la Federación Unisap de Occidente, A. C. Guadalajara, Jal.**

**Duración Aproximada: 33 minutos**

**Nombre: Ramón Imperial Zúñiga**

**Cargo: Presidente del Comacrep y Director General de Caja Popular Mexicana, S. A.**

- 1.- ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña?
- 2.- ¿Cómo se inicia en el sector de ahorro y crédito popular?
- 3.- ¿Cómo surge la necesidad de crear una nueva legislación en materia financiera?
- 4.- Usted escribe en su libro sobre una historia de quebrantos y hace una recopilación interesante de casos. ¿Fue esto un factor importante para la regulación?
- 5.- En un mundo que se encuentra globalizado ¿considera que los organismos internacionales y la banca internacional, influyeron para que e diera la publicación de la ley?
- 6.- ¿Quiénes apoyaron el proyecto desde el sector Gubernamental y quiénes desde el liderazgo de las Cajas Populares?
- 7.- ¿Considera importante la participación del Presidente de la República para la autorización de la ley?
- 8.- ¿Qué es y cómo surge el Comacrep?

- 9.- ¿Cuáles son las principales estrategias de Comacrep, cómo lo visualiza hacia el futuro?
- 10.- Considerar a Comacrep como un organismo de cuarto nivel ¿derivará en alguna reforma legislativa?
- 11.- ¿Están integradas ya las Confederaciones?
- 12.- ¿Cómo apoyará Comacrep a Unisap de Occidente?
- 13.- ¿Cuál es la tendencia del sector respecto de la adopción de la Ley de Ahorro y Crédito Popular?
- 14.- ¿Se gana o se pierde en democracia como un principio cooperativo fundamental?
- 15.- Un aspecto que menciona la ley es la profesionalización de los directivos y ejecutivos ¿qué es la profesionalización?
- 16.- Los Comités de Supervisión son un tema central, ¿se pierde autonomía con la rectoría directa que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores tiene con los Comités de Supervisión?
- 17.- Considerando que la adhesión a la ley es voluntaria ¿qué va a pasar con ese sector o esa parte del sector que se niega a adherirse a la regulación?
- 18.- Considerando que la Unisap será una de las primeras Federaciones en ser autorizadas, ¿qué opina sobre el proceso de cambio que Unisap está llevando a cabo?
- 19.- ¿Desea agregar algo?

**Fecha: Mayo de 2003**

**Lugar: Oficinas de BANSEFI, México, D. F.**

**Duración Aproximada: 120 minutos**

**Nombre: Dra. Adriana Maturana. DID Canadá.-Bansefi**

**Cargo: Formación de Proyectos de Supervisión DID-Bansefi**

- 1.- ¿Cuál es la función que desempeña en Bansefi?
- 2.- ¿Qué es Desarrollo Internacional Desjardins?
- 3.- ¿Cómo fue la contratación con Desjardins?
- 4.- ¿Cuál es la experiencia de DID en la formación de Comités de Supervisión?
- 5.- Esta forma de estructuración de los Comités de Supervisión, funciona en Canadá? O de dónde se toma este concepto?
- 6.- ¿Es posible que DID incursione en el mercado mexicano?
- 7.- ¿Cómo funciona una Comité de Supervisión?
- 8.- ¿Cuál es la relación del Comité de Supervisión con el Consejo de Administración de las Federaciones y la CNBV de acuerdo a la LACP?
- 9.- ¿Cuál es su punto de vista sobre el mecanismo de Supervisión Auxiliar?
- 10.- ¿Cuántos Comités de Supervisión esperan tener consolidados al término del contrato?
- 11.- En la estructura de las Federaciones el nivel de un Presidente de un Comité de Supervisión va a ser el mismo que de un Gerente General?
- 12.- ¿Cuál es el destino de las cajas y las Federaciones que se resistan a las disposiciones legales?
- 13.- ¿Quién y cómo se asume el costo de la Supervisión Auxiliar?
- 14.- ¿Cómo cambia el proceso de toma de decisiones en la Federaciones?

- 15.- ¿Cómo se cumple el principio de democracia cuando se incluyen en los Consejos de Administración de las Federaciones directivos de elección directa?
- 16.- La LACP señala disposiciones sobre la profesionalización de los directivos y gerentes. ¿Qué es la profesionalización?
- 17.- ¿Cuáles deben ser los mecanismos para profesionalizar al sector?
- 18.- ¿Cuál es el perfil de un nivel directivo?
- 19.- Una de las preocupaciones dentro del sector está en relación a la filosofía del movimiento cooperativo. ¿Qué pasará con los principios cooperativos?
- 20.- ¿Cuál cree Usted que será el destino del sector que se apegue a la filosofía cooperativa?
- 21.- ¿Qué opina sobre el proceso de cambio que está realizando Unisap de Occidente?
- 22.- ¿Cuál debe ser el siguiente paso de la Federación Unisap de Occidente ahora que han sido certificados?
- 23.- ¿Quién continuará con el trabajo de DID?
- 24.- ¿Qué es lo que se les pregunta a las cajas para conocer su salud financiera?
- 25.- ¿Quién proporciona el apoyo técnico a las Cajas?
- 26.- ¿Qué tan importante es la salud financiera de una Caja Popular?
- 27.- ¿Cambiarán las cajas con esta nueva ley en cuanto a su esencia (principios y valores cooperativos)?
- 28.- ¿Qué porcentaje representan las Cajas en el mercado financiero mexicano?
- 29.- ¿Cómo se forma el fondo de protección? ¿De dónde vienen los recursos?
- 30.- ¿Cuántas Federaciones esperan certificar?
- 31.- ¿Puede México tener un ajuste en el sector como lo han hecho en Alemania o Canadá?
- 32.- ¿Los plazos hasta el 2005 son realistas?

## ANEXO 7

### Análisis de la Información de Entrevistas por Temas

Para la elaboración de los cuadros, se utilizó el material grabado de entrevista, se agrupó la información de acuerdo a los temas relevantes para los miembros de la organización. Los cuadros 1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1 y 8.1, utilizan la información textual que los miembros de la organización proporcionaron. A partir de esa información y siguiendo el esquema Creswell (1998), se elaboran los otros cuadros (afirmaciones significativas por los miembros de la Caja Popular San Rafael), utilizando a manera de resumen aquéllos elementos que sobresalen en las afirmaciones.

#### CUADRO 1.1

**Importancia de los Principios y Valores Cooperativos: democracia (gobierno democrático de los socios/igualdad) independencia y autonomía.**

Valores	Principios
<p><i>Yo nunca lo había visto, esto de la cooperación y el impacto que tiene a nivel nacional a nivel mundial o sea ni me lo imaginaba o sea yo veía las cajas pero o sea cajas o sea un banco así lo veía nada más cuando entre aquí pues fue otra perspectiva de lo que son las cajas populares o sea el ver como lo que no puede hacer una persona entre dos lo pueden lograr no?</i> <b>Solidaridad</b></p>	<p><i>De alguna manera contribuir a que los socios eleven su nivel de vida...los capacita porque les da muchos elementos para que el dinero no sea solamente no sea digamos lo principal sino que sea un instrumento para ellos vivir mejor.</i></p> <p><i>El dinero es un instrumento pero el fondo real es esa obra social</i></p> <p><i>La cooperativa nació para mejorar el nivel de vida del socio educarlo, nosotros tenemos como uno de los principales objetivos que es proporcionarle el crédito es educar a los socios se les proporcionan talleres se les dan pláticas informativas..para que ellos manejen sus negocios pequeños</i></p> <p><b>Participación Económica de los Socios</b> <b>Capacitación e Información</b></p>
<p><i>Dentro de la caja se dice un socio un voto se trata a la gente por igual no interesan los capitales, no interesa el grado escolar, el grado cultural</i></p> <p><b>Democracia, Igualdad</b></p>	<p><i>Entonces lleva entender que esto es una empresa porque es una empresa, pero que ellos son los dueños y de que ellos depende su funcionalidad o no</i></p> <p><b>Autonomía e Independencia</b></p>
<p><i>Tenderse la mano unos a otros, en algún momento todos necesitamos de alguien</i></p> <p><b>Ayuda Mutua</b></p>	<p><i>Aquí los socios traen a más socios pero porque ellos están convencidos no porque les des regalos ni porque les des nada,</i></p>

	<p><i>porque ellos están convencidos de que es bueno...el dinero es un instrumento únicamente, pero el fondo real es esa obra social y que la gente al principio no ay dice, bueno pues yo lo que quiero es cargar mi dinero y que me presten y ya.....pero al final de cuentas estás tu por medio de diferentes medios repartiendo y cuando la gente lo empieza a entender y lo empieza a ver así se empieza a comprometer y empieza a participar de otra manera.</i></p> <p><i>Entra a la caja comienza a trabajar por su cuenta y poquito a poquito va viendo que es posible o sea no es teoría no es teoría lo que hablamos, la gente lo ha hecho vida, la gente lo ve reflejado en su vida cotidiana</i></p> <p><b>Adhesión voluntaria y abierta</b></p>
<p><i>Llevo mis recursos pero van a servir para que los demás cubran sus necesidades y a la vez ellos me ayuden a que yo cubra las mías.</i></p> <p><b>Ayuda Mutua</b></p>	<p><i>Oportunidad a la gente de organizarse libremente sin estar sujeto a una ley tan rígida tan estricta</i></p> <p><b>Autonomía e Independencia</b></p>
<p><i>La gente viene a solicitarte un crédito pero también viene a platicarte ...lo que le sucede porqué situación está atravesando</i></p> <p><i>Los socios se sienten identificados con la caja por la atención que se le da al socio no por el conocerlo como un número de cuenta habiente no?</i></p> <p><b>Ayuda Mutua</b></p>	<p><i>A la gente hay que enseñarla a que ella misma se haga de sus propias cosas. Aquí tenemos que buscar que la gente pueda tener su crédito para que logre su objetivo</i></p> <p><i>La caja puede ayudar, pero cómo ayuda?</i></p> <p><i>A través de la confianza en el socio</i></p> <p><b>Participación Económica de los Socios</b></p>
<p><i>Queremos ayudarnos entre nosotros, vamos ahorrando nuestros 5 pesos nuestros 10 pesos y luego nos hacemos préstamos</i></p> <p><b>Ayuda Mutua</b></p>	<p><i>Las cajas con su efecto social que si las bibliotecas, que si una festividad cada año por el día internacional, que si ponen sus auditorios a disposición de la comunidad</i></p> <p><b>Compromiso con la comunidad</b></p>
<p><i>Una caja popular es una sociedad cooperativa donde la persona tiene su valor</i></p> <p><i>(con la nueva ley) Las personas han perdido su valor, ya no tienen, ellos nada más van a llevar el dinero a la cooperativa y lo que la cooperativa les diga que porque ya se los están diciendo también que se tiene que ser que no es la cooperativa la</i></p>	<p><i>Tenemos varias sucursales, tenemos servicios médicos, tenemos un club muy bonito</i></p> <p><b>Compromiso con la comunidad</b></p>

<i>que decide no son sus directivos no son sus socios son las autoridades</i>	
<b>Democracia</b>	
<i>Los principios tenían una importancia tremenda en el quehacer cooperativo y desde luego en el interés que las personas pudieran tener en un momento dado en su cooperativa</i>	
<b>Responsabilidad</b>	
<i>Forma de entregarse a sus semejantes de buscar la forma de servir en algo a la gente No era el dinero lo que nos movía a nosotros, era el interés de servir</i>	
<b>Ayuda Mutua</b>	
<i>El sujeto de nuestro trabajo es el servicio y va a seguir siendo el mismo, va cambiar porque nosotros trabajamos mucho con el crédito a la palabra, confío en ti, fírmale aquí, ahora no, hay una serie de requisitos</i>	
<b>Ayuda Mutua</b>	

## CUADRO 1.2

**Afirmaciones significativas sobre la importancia de los Principios y Valores Cooperativos en la organización.**

<b>Valores</b>	<b>Principios</b>
<i>El ver como lo que no puede hacer una persona entre dos lo pueden lograr no?</i>	<i>Contribuir a que los socios eleven su nivel de vida.</i>
<b>Solidaridad</b>	<i>El dinero es un instrumento pero el fondo real es esa obra social</i>
	<i>La cooperativa nació para mejorar el nivel de vida del socio educarlo, nosotros tenemos como uno de los principales objetivos que es proporcionarle el crédito es educar a los socios se les proporcionan talleres se les dan pláticas informativas..para que ellos manejen sus negocios pequeños</i>
	<b>Participación Económica de los Socios</b>
	<b>Capacitación e Información</b>
<i>Dentro de la caja se dice un socio un voto se trata a la gente por igual no interesan los capitales, no interesa el grado escolar, el grado cultural</i>	<i>Entonces lleva entender que esto es una empresa porque es una empresa, pero que ellos son los dueños y de que ellos depende su funcionalidad o no</i>

<b>Democracia, Igualdad</b>	<b>Autonomía e Independencia</b>
<i>Tenderse la mano unos a otros</i> <b>Ayuda Mutua</b>	<i>Aquí los socios traen a más socios pero porque ellos están convencidos ....el dinero es un instrumento únicamente, pero el fondo real es esa obra social.. se empieza a comprometer y empieza a participar de otra manera. Entra a la caja comienza a trabajar por su cuenta y poquito a poquito va viendo que es posible o sea no es teoría no es teoría lo que hablamos, la gente lo ha hecho vida, la gente lo ve reflejado en su vida cotidiana</i>
<i>Mis recursos van a servir para que los demás cubran sus necesidades y a la vez ellos me ayuden a que yo cubra las mías.</i> <b>Ayuda Mutua</b>	<i>Oportunidad a la gente de organizarse libremente.</i> <b>Autonomía e Independencia</b>
<i>La gente viene a solicitarte un crédito pero también viene a platicarte ...lo que le sucede. Los socios se sienten identificados con la caja por la atención que se le da al socio.</i> <b>Ayuda Mutua</b>	<i>A la gente hay que enseñarla a que ella misma se haga de sus propias cosas. Aquí tenemos que buscar que la gente pueda tener su crédito para que logre su objetivo La caja puede ayudar, pero cómo ayuda? A través de la confianza en el socio</i> <b>Participación Económica de los Socios</b>
<i>Queremos ayudarnos entre nosotros, vamos ahorrando nuestros 5 pesos nuestros 10 pesos y luego nos hacemos préstamos</i> <b>Ayuda Mutua</b>	<i>Las cajas con su efecto social que si las bibliotecas, que si una festividad cada año por el día internacional, que si ponen sus auditorios a disposición de la comunidad</i> <b>Compromiso con la comunidad</b>
<i>Una caja popular es una sociedad cooperativa donde la persona tiene su valor En la cooperativa los socios deciden</i> <b>Democracia</b>	<i>Tenemos varias sucursales, tenemos servicios médicos, tenemos un club muy bonito</i> <b>Compromiso con la comunidad</b>
<i>El interés que las personas pudieran tener en un momento dado en su cooperativa</i> <b>Responsabilidad</b>	
<i>Forma de entregarse a sus semejantes de buscar la forma de servir en algo a la gente No era el dinero lo que nos movía a nosotros, era el interés de servir</i> <b>Ayuda Mutua</b>	
<i>El sujeto de nuestro trabajo es el servicio y va a seguir siendo el mismo.</i>	

<b>Ayuda Mutua</b>	
--------------------	--

**CUADRO 1.3**

**Identificación de los socios de la Caja Popular con los Principios y Valores Cooperativos**

<p><b>Orientación de la organización respecto a los principios y valores cooperativos desde la perspectiva de los socios entrevistados. (número de referencias a los principios y valores)</b></p> <p>Solidaridad (1)  Democracia, Igualdad (2)  Ayuda Mutua (6)  Responsabilidad (1)  Participación Económica de los Socios (2)  Compromiso con la comunidad (2)  Autonomía e Independencia (2)  Capacitación e Información (1)</p> <p>Una Caja Popular es una organización de ayuda mutua entre los socios, donde existe la democracia, igualdad, solidaridad y responsabilidad. Es una organización de servicios financieros personalizada donde los socios reciben capacitación e información. Es autónoma y mantiene un compromiso con la comunidad.</p>	<p><b>Cultura Organizacional. Cómo perciben los socios los principios y valores cooperativos.</b></p> <p><b>Ayuda Mutua</b></p> <p>La cooperativa es una empresa de los socios su objetivo es satisfacer las necesidades financieras y sociales del grupo sin importar sus aportes financieros. Las necesidades del individuo se satisfacen a través del trabajo del grupo.</p>
---	---

## CUADRO 2.1

### Ley de Ahorro y Crédito Popular, su legitimidad, los principios y valores cooperativos y las opciones de las cajas ante la ley.

#### Legitimidad

#### CAJA SAN RAFAEL

#### UNISAP/COMACREP

<p><i>Todas las leyes son buenas porque nos sirven o el propósito de una ley es regular...que las cosas se hagan como deben de ser y <u>proteger</u> más que nada</i></p>	<p><b>Unisap de Occidente A. C.</b>  <i>Yo creo que el origen principal y no estoy inventando nada ....es el fracaso de cajas como la Vallarta y la Del Sol, el Arbolito y tantas otras no? Que vinieron a poner alerta a la autoridad en el sentido de que debieran <u>protegerse</u> los intereses de la gente, los ahorradores, de los socios no?</i></p> <p><i>pienso que todo lo que venga a darle garantía a la gente que ahorró, tiene la confianza que están <u>protegiendo</u> sus ahorros</i></p>
<p><i>El problema en las cajas ha sido que existen figuras que se han amparado como cajas populares y han fraudeado entonces financieramente y económicamente efectivamente es necesario poner muchos candados para evitar que se esté fraudeando a la gente.</i></p>	<p><b>COMACREP</b>  <i>Utilizaron esto para hacer un negocio particular, entonces empezaron a proliferar algunas organizaciones que no mantenían los principios y la filosofía de las cajas populares o de las cooperativas de ahorro y crédito, se empezó a distorsionar eso, entonces fue necesario (regular)</i>  <i>Pseudo cajas personas que defraudaron a ahorradores utilizando el concepto de caja popular, bueno todo este escándalo hizo que se llamara la atención y los legisladores y el gobierno federal pues como que voltearon la mirada y e dieron cuenta que había este sector</i>  <i>Los servicios básicos son de ahorro y préstamo esto es intermediación financiera y en todos lados la intermediación financiera requiere estar regulada sobre todo porque es necesario proteger el ahorro de las personas</i></p>
<p><i>La misma ley te va a permitir que manejes tarjetas y que te manejes en red, eso no lo va a tener la caja ahorita pero la ley lo contempla y entonces no se descarta que la caja lo pueda hacer en un futuro que sería ideal no?</i></p>	

<i>Nos va a <u>proteger</u> a nosotros los ahorradores entonces está bien</i>	
---	--

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

## **CUADRO 2.2**

### **Afirmaciones Significativas.**

#### **Legitimidad de la Ley de Ahorro y Crédito Popular**

<b>Caja San Rafael</b>	<b>Unisap/Comacrep</b>
El propósito de una ley es regular, proteger a los ahorradores	El origen de la ley es el fracaso financiero de otras cajas populares (fraudes).
La ley pone candados para evitar fraudes	Ofrece una garantía al ahorrador al proteger su dinero. La intermediación financiera requiere estar regulada para proteger el ahorro de las personas.
La ley te va a permitir que manejes tarjetas y te manejes en red	Surge ante la necesidad de regular a otras organizaciones que funcionaban como cajas pero que no mantenían los principios y la filosofía de las cajas populares o de las cooperativas de ahorro y préstamos.

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

### CUADRO 3.1

#### Principios y Valores Cooperativos (ilegitimidad de la ley)

CAJA POPULAR SAN RAFAEL	UNISAP/COMACREP
<p><i>Como que se olvida un poco de los principios cooperativos o sea de lo del porqué nacieron las cajas o sea se enfoca más a proteger el ahorro del socio. Quienes hicieron la ley pues ahí por ese lado están un poco confundidos equivocados o como quiera llamarse porque a la mejor quienes se metieron a la ley a la mejor no conocían de cajas populares o a la mejor no no no las vivían o no las...porqué? Porque la cooperativa se rige por principios si? Y aquí lo más importante es este trabajar, <u>es administrar el dinero del socio, es prestarle pero en base a eso principios</u> nosotros para nosotros es muy importante los principios no?</i></p> <p><i>Yo no encuentro que hable algo de la parte <u>educativa</u></i></p> <p><i>No le veo la <u>parte educativa</u>, no hace labor de educación no proporciona al socio herramientas para mejorar su nivel de vida entonces pues si la idea es que lleguemos a ser financieros al 100% pues entonces se van a acabar las cajas populares quien decide es las autoridades</i></p>	<p><b>UNISAP de Occidente A. C.</b></p> <p><i>Los gerentes están impactados por todo lo que se supone se vaya avenir, tienen cierta incertidumbre, si prevalecerá o no la organización, de si prevalecerán ellos o no en los puestos</i></p> <p><i><u>Ha pasado a tercer término la capacitación, la educación</u> todo lo que involucraba a directivos a socios ha cambiado su prioridad</i></p> <p><i>Anteriormente todas las cajas tenían la prioridad en asesoría y ahora la prioridad en la asesoría la tienen las cajas que nosotros vamos a promover para que sean autorizadas como entidades de ahorro</i></p> <p><i>Nosotros trabajamos mucho con el crédito a la palabra, es decir, la confianza, confío en ti, <u>fírmale aquí...</u>ahora ya no, hay una <u>serie de requisitos que debemos reunir</u>, una serie de investigaciones que tenemos que hacer, una serie de confesiones que debemos hacer al socio, bueno y eso va a cambiar en la apreciación del socio hacia la cooperativa y va a cambiar respecto de nuestra apreciación hacia el socio.</i></p> <p><i>Nosotros seguimos manteniendo el programa de capacitación a distancia, nosotros seguimos manteniendo la existencia de la Caja que prevalezcan los principios y valores del cooperativismo, lo que cambia es que si lo venía haciendo a un cien por ciento, al igual que se hacía la asesoría, pues ahora lo tendrá que hacer a un setenta por ciento.</i></p> <p><i><u>Es muy probable que el comité de supervisión señale que se destinan cantidades para actividad que no son muy rentables...</u>una vez que a una cooperativa se le quite todas esas actividades...sí va a haber una reacción del propio socio</i></p>
<p><i>Es una organización muy bonita, siento que se ha ido perdiendo eso, <u>donde se le daba oportunidad a la gente de organizarse</u></i></p>	<p><b>COMACREP</b></p> <p><i>Estimamos que tal vez un 15% ...se están oponiendo a la ley, porque desde su punto</i></p>

libremente sin estar sujeto a una ley tan rígida tan estricta y yo creo particularmente tan antiooperativa no?

El gobierno está haciendo que se pierda el sentido humano de las cooperativas porque ahora pues quien decide es las autoridades ya no son los dueños de las cooperativas que son los socios, ellos no pueden tomar decisiones de acuerdo a las necesidades propias de la institución o de su organización

Hubo sus traspiés en un principio en las cajas, desde luego varias cajas casi todas nacieron a la sombra de la parroquia de donde nacían de la comunidad de donde vinieron y hubo ciertamente por descuidos por falta de conocimientos más que nada que algunas cajas se acabaron pero todos esos fracaso todas esas experiencias vinieron a fortalecer de alguna manera a lo que en el futuro serían las cajas que usted conoce porque esos errores ya no se cometieron porque ya se ponían candados en muchas partes donde la situación que pudiera existir alguna fuga o algo yo creo sin temor a equivocarme porque yo lo viví en esta caja que no había la necesidad de estar englobados en una ley tan tan tirana.

Los dineros de los socios nunca han estado en riesgo

Se logró en quince años hacer cosas que muchas empresas no han podido lograr

Se le va a cerrar la puerta a muchas personas que tienen la necesidad de organizarse y que a lo mejor no tienen los recursos suficientes de acuerdo a la nueva ley como para poder organizarse o que no puedan obtener un servicio de acuerdo a la ley porque no tengan la suficiente capacidad de pago.

Es un negocio DE ELLOS y si hay que pagarle un impuesto al gobierno pues SE LO PAGAMOS pero porqué COARTAR ESA LIBERTAD DE ASOCIACION no precisamente en cuanto no te asocies o sí te asocies sino los que ya están se van a ver muy limitados en cuanto a sus

de vista consideran que la ley pudiera desnaturalizar ..sobre todo en la parte filosófica y cooperativa a las entidades, nosotros no lo vemos así, pero bueno ellos tienen su derecho están haciendo pues un esfuerzo un trabajo de amparos y de otras actividades con legisladores, pensamos que están en su derecho, aunque no lo compartimos, nosotros pensamos que lo más importante es asegurar el ahorro de los socios.

La ley lo que prevé es que la comisión nacional bancaria y de valores pueda delegar parte de la supervisión o la supervisión en estructuras o en comités de supervisión de las propias federaciones nosotros pensamos que esto tiene ventajas porque al ser el sector el que este de alguna manera participando en esto, pensamos que la gente va a respetar la naturaleza cooperativa de las entidades y que también va a entender lo que es el sector financiero popular porque el gran problema también es que cuando la comisión supervisa de manera directa sus funcionarios ni comprenden ni quieren comprender ni entender lo que es el sector, realmente son enemigos del sector y siempre están buscando destruirlo

<p><i>..pretensiones de crédito</i></p>	
<p><i>Tienes cambios que de entrada son demasiado bruscos las instituciones no están preparadas</i></p> <p><i>Se están tratando de implementar modelos y no se está viviendo un proceso propio que debe vivir el movimiento independientemente de que sí es necesario implementar muchos candados sobre todo en la cuestión financiera pero estos modelos te llevan a dar un paso que no estas preparado para darlo</i></p> <p><i>Las cajas bien o mal están dando resultados, porque las cajas auténticas que han trabajado con una filosofía, con una forma de trabajar sus créditos están dando resultados y están trabajando bien</i></p> <p><i>La misma ley no contempla que aquí el socio participa con su dinero y gracias a su dinero se hace posible el crédito.</i></p> <p><i>Si te vas ...es que yo tengo que cumplir nada más la parte legal....vas a dejar todo lo formativo a un lado y una caja popular al manejar nada más la cuestión financiera y echar a un lado las cuestiones de educación, de ideología y de filosofía podrá ser todo lo que tú quieras menos una caja popular.</i></p>	

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

### **CUADRO 3.2**

#### **Afirmaciones Significativas**

#### **Ilegitimidad de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Consenso Organizacional referido específicamente a la Caja Popular San Rafael**

<b>Caja Popular San Rafael</b>	<b>Unisap/Comacrep</b>
<p>Se olvida de los principios cooperativos, se enfoca más a proteger el ahorro del socio. Atenta contra la libertad de asociación para las nuevas cooperativas y las ya existentes.</p>	<p>Los futuros cambios generan incertidumbre respecto al futuro de la organización</p>
<p>La cooperativa administra el dinero del socio y le presta en base a los principios de la organización.</p>	<p>Dentro de la organización la capacitación (se incluye el aspecto de la educación) se relega a un segundo término, deja de ser prioritaria como objetivo básico.</p>

<p>No hace labor de educación no proporciona al socio herramientas para mejorar su nivel de vida. Deja de lado las cuestiones de educación de ideología y de filosofía. La organización deja de ser una caja popular</p>	<p>Se incluyen nuevos requisitos financieros al socio para la aprobación de créditos rompiendo con la forma tradicional de trabajar en la organización</p>
<p>No permite a la gente organizarse libremente para obtener servicios financieros accesibles. (costo del crédito)</p>	<p>El Comité de Supervisión puede hacer señalamientos sobre recortes al gasto en actividades dentro de la organización que no se consideren muy rentables.</p>
<p>Las decisiones dentro de la organización no las toman los dueños de las cooperativas, los socios sino las autoridades.</p>	<p>Algunas organizaciones del sector consideran que la ley desnaturaliza la parte filosófica y cooperativa de las entidades.</p>
<p>En las decisiones no se consideran las necesidades de la organización.</p>	<p>Cuando la Comisión supervisa de manera directa sus funcionarios ni comprenden ni quieren comprender ni entender lo que es el sector realmente son enemigos del sector y siempre están buscando destruirlo</p>
<p>El dinero de los socios nunca ha estado en riesgo porque las organizaciones mismas ponen los candados o restricciones al crédito.</p>	
<p>Implementan modelos y no se está viviendo un proceso propio</p>	

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

**CUADRO 4.1**

**La relación de la organización (Caja Popular San Rafael) con el entorno Institucional: Unisap, Gobierno Federal (CNBV)**

**Caja Popular San Rafael y**

**Federación Unisap de Occidente**

**Gobierno Federal (CNBV)**

<p><i>Más que supervisión lo que hacía Unisap era contratar a los auditores externos...no puede ser juez y parte.....Unisap contrataba a las auditorías y si ya había alguna observación o algo en su momento Unisap estaba en un nivel diferente como el nivel de asesor de proveedor de...pero no propiamente con una personalidad como ahora la tiene el comité de supervisión.</i></p> <p><i>Unisap es la empresa supervisora si? Está entre nosotros y la comisión nacional bancaria. Ella debe de rendir cuentas ante la comisión de nosotros si?.</i></p>	<p><i>Las cajas trabajamos diferente a cualquier institución financiera porque aquí se te pide una reciprocidad para darte un préstamo, tienes tanto, te presto tanto, en función a lo que tú tienes y es algo que por ejemplo la ley lo reglamenta y no lo están contemplando, o sea yo te estoy midiendo como si el socio no tuviera contigo una base y en base a ese capital tú le prestas, eso es algo que tanto al socio como a la institución nos va a afectar porque nos quieren medir como cualquier otra institución en donde el socio no participa económicamente y aquí estás hablando que el socio participa con su dinero y gracias a su dinero se hace posible el crédito.</i></p> <p><i>Yo estoy totalmente de acuerdo en que deben ser vigiladas las cajas, debe haber control de parte de las autoridades pero que no permitan .....que se pierda el sentido humano de las cooperativas, porque ahora pues quien decide es las autoridades ya no son los dueños de las cooperativas los socios, ellos no pueden tomar decisiones de acuerdo a las necesidades propias de la institución o de su organización, están sujetos a la voluntad de las autoridades por sus leyes no?</i></p>
<p><i>Una de las funciones de todas las federaciones es procurar homologar muchos reglamentos de préstamos, procedimientos y demás.</i></p>	<p><i>Ahora se ve ya una supervisión aunque sea auxiliar pero que a final de cuentas la información se va a llegar a la CNBV y a la SHCP . Ese es el cambio más radical que pudiéramos ver porque en función a eso giran muchas de las cuestiones que se están implementando todo es con la finalidad de que aunque sea auxiliariamente o indirectamente le llegue la información y tenga los elementos suficientes para estarlo supervisando.</i></p>

<p><i>Teníamos nuestras inversiones en el banco que nosotros quisiéramos en la empresa que nos la pudiera administrar que es la Unisap y nosotros trabajábamos con el producto de inversión aquí para ofrecer servicios al socio para ampliar este, para bajar tasas de préstamos de interés o sea se jugaba con eso, ahora ya lo que nos lleva pues es a crear reservas que estén líquidas a lo mejor crear inversiones no sé en documentos de gobierno a lo mejor en fideicomisos a lo mejor en no sé en la bolsa, no se</i></p>	<p><i>Yo considero la intervención de la CNBV y de los Comités de Supervisión maravillosamente buena, yo estoy de acuerdo porque hay gente sinvergüenza en todas partes, entonces hay que estar checando, hay que estar revisando, muy bien eso y hay que pagar porque se haga eso, pero ahora ya no es solamente eso, hay que crear reservas fuera de la institución que de alguna manera son dineros que salen y que dejan de servirle a los socios, ahora dónde van a estar esos dineros, la verdad no lo sé, si en Bansefi o en algún otro organismo que de alguna manera ellos estarán manejando a su arbitrio yo no sé cómo verdad?</i></p>
--	---

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
 CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores

#### **CUADRO 4.2**

#### **Afirmaciones Significativas. Relación con el entorno institucional. Socios de la Caja Popular San Rafael**

<b>Federación Unisap de Occidente</b>	<b>Gobierno Federal y CNBV</b>
<p>Lo que hacía Unisap era contratar a los auditores externos, pero no propiamente con una personalidad como ahora la tiene el comité de supervisión</p>	<p>Las cajas trabajamos diferente a cualquier institución financiera porque aquí se te pide una reciprocidad para darte un préstamo. El Gobierno Federal no contempla la forma como se otorgan los créditos en las cajas populares. Esta situación afecta tanto al socio como a la institución (a la caja popular).</p>
<p>Unisap está entre nosotros y la comisión nacional bancaria. Debe de rendir cuentas ante la comisión de nosotros.</p>	<p>Las cajas deben ser vigiladas pero sin perder el sentido humano de las cooperativas.</p>
<p>Una de las funciones de la federación es la de homologar los reglamentos de préstamos, procedimientos y demás.</p>	<p>Quien decide ahora sobre la organización es la autoridad y no los dueños de las cooperativas, los socios.</p>
<p>Unisap administraba nuestras inversiones, nosotros trabajábamos con el producto de inversión aquí para ofrecer servicios al socio.</p>	<p>A final de cuentas la información va a llegar a la CNBV y a la SHCP. Todo es con la finalidad de que aunque sea auxiliariamente o indirectamente le llegue la información y tenga los elementos suficientes para estarlo supervisando.</p>

	<p>La intervención de la CNBV y de los Comités de Supervisión está bien porque hay que revisar a las organizaciones pero ahora hay que pagar porque se haga la supervisión. Y no solamente eso Hay que crear reservas fuera de la institución que de alguna manera es dinero que deja de servirle a los socios y que el gobierno federal va a manejar.</p>
--	--

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores

**CUADRO 5.1**  
**Regulación del sector de Ahorro y Crédito Popular**  
**Funcionarios del Sector de Ahorro y Crédito Popular**

**Federación Unisap de Occidente**

**Comacrep**

**Bansefi**

<b>COMACREP</b>	
<p><i>Los servicios básicos son de ahorro y préstamo, esto es intermediación financiera y en todos lados la intermediación financiera requiere estar regulada, sobre todo porque es necesario proteger el ahorro de las personas, entonces se ha visto, sobre todo en los últimos cinco años una necesidad mucho más fuerte de que el sector crezca pero...se desarrolle también con orden y disciplina</i></p>	<p><i>Nos dimos cuenta de que habían unas diferencias entre ellas, grandes diferencias, no todas llevaban un control de los indicadores financieros.</i></p>
<p><i>Personas que defraudaron a ahorradores utilizando el concepto de Caja Popular, bueno todo este escándalo hizo que se llamara la atención y los legisladores y el gobierno federal pues como que voltearon la mirada y se dieron cuenta que había este sector, entonces antes no había y ahora de alguna manera esto ayudó y también las autoridades están tomando el interés para que el sector se desarrolle sobre todo también con disciplina.</i></p>	<p><i>Empezamos a sensibilizar a la importancia de cómo se llama de abrir espacios para que la gente se diera cuenta que no tener una ley que respaldara el ahorro y el crédito era un riesgo enorme.</i></p>
<p><i>Hay normas, también estándares internacionales que se van aplicando a todas las instituciones financieras y bueno, también las autoridades financieras de México, ahora en esta última etapa, han buscado que también esas normas, esos estándares también los apliquen las Cajas o las entidades Financieras Populares, esta digamos que si podría ser una parte...un efecto de la globalización, el aplicar estándares o normas que se aplican en cualquier país del mundo.</i></p>	<p><i>Hasta ahora las cajas, cada una hacía su propia gestión, su propio control y algunas no tenían control, los que podían controlar son los socios, pero qué socios? Los que tienen más cultura financiera, el resto no hace preguntas, entonces el control era relativo.</i></p> <p><i>Cada una funciona con sus propios catálogos de cuenta, con sus propios esquemas, con sus propios criterios contables y ahora tienen que seguir toda la normatividad que tiene la CNBV.</i></p> <p><i>Lo que se ha querido también en todo este proceso es dar una uniformidad de revisión a todos los comités, las reglas van a ser las mismas lo que va a facilitar enormemente el trabajo no?</i></p>
<p><i>Desde el año 97-98 hicimos otros intentos,</i></p>	<p><i>Cuando yo entro a controlar como gobierno</i></p>

<p><i>el propio sector, para que se regulara todo.....hubo algunas iniciativas que inclusive se presentaron en el Congreso, pero todas tenían cierta debilidad, no había una participación, un consenso con la gran mayoría del sector y bueno finalmente hasta el año 2000 pues la gran mayoría de las organizaciones nos empezamos a organizar ya para entonces había el problema de las otras pseudo cajas que defraudaron algunas personas y como hubo el ambiente propicio para que se atendiera esto, entonces, participaron la gran mayoría de los líderes de las principales organizaciones, tal vez en México, pues es difícil enumerarlas tal vez se perciben o se distinguen unas 15 organizaciones o agrupaciones diferentes, la gran mayoría de estas organizaciones trabajaron en este proyecto, hubo algunas otras que pues se relegaron pero la gran mayoría sí participaron.</i></p>	<p><i>o como comité de supervisión yo ya estoy poniendo límites, estoy haciendo atención a los créditos relacionados, a que los indicadores se cumplan, a que no se preste todo el dinero de los ahorradores, que exista un margen de liquidez, que el dinero esté bien empleado, que no hayan activos improductivos, estoy limitando el ámbito que tenía la caja que antes no tenía ninguno de esos parámetros</i></p>
<p><i>El Presidente de la República conoció lo que es el sector de cajas populares en 1996 y empezó a participar, se empezó a convencer también de las bondades que tiene el sector, entonces cuando él ya asumió la presidencia...pues tuvimos digamos que es importante, una situación favorable.</i></p>	<p><i>Yo puedo tener la voluntad pero si no tengo los conocimientos no puedo ir más lejos, además están como despertando a una realidad financiera, antes era un ente social con carácter financiero pero hoy día es un ente financiero con carácter social y entonces eso está cambiando y eso requiere mucha sensibilización</i></p>
<p><i>Comacrep lo que esta haciendo es ser el enlace ante el Gobierno Federal para de alguna manera...tenemos varias guías que tenemos que atender, por ejemplo tenemos que mejorar las condiciones fiscales para el sector...sobre todo resolver algunas....digamos rezagos históricos...Comacrep está sirviendo de enlace, de negociador ante las autoridades....tenemos que estar al pendiente de toda la regulación secundaria que emite la Comisión Nacional Bancaria. Estamos buscando que haya apoyo para todas las Entidades porque el proceso de incorporación a la ley que sigue es muy complicado, muy difícil, es necesario tener</i></p>	<p><i>Toda la parte contable, toda la parte operativa, toda la parte financiera, toda la parte jurídica, toda la parte de gobernabilidad y gestión administrativa. Nosotros revisamos riesgos, todo lo que es riesgo (riesgo para la caja) exactamente. Cuáles son los riesgos a nivel crédito a nivel operacional a nivel gestión, a nivel de la gobernabilidad. Hay un manual de inversión. Les pasamos todos los aspectos generales, la definición, el marco normativo, los tipos de inversión,, hablamos de todo lo que es papeles de trabajo, de que tienen que tener las evidencias de cada cosa que dicen, las características aplicables a la información</i></p>

<p><i>recursos para que se apoye a las Entidades, entonces el Comacrep ha estado de alguna manera pues interactuando con las autoridades, hay recursos del Banco Mundial que van a ser canalizados a diferentes organizaciones.</i></p> <p><i>Comacrep seguirá apoyando pero principalmente buscará algunos apoyos de tipo técnico, para que lo que no puedan tener las Federaciones o la Confederación lo consiga Comacrep y apoye de esta manera al sector, hay áreas especializadas, la parte jurídica la parte fiscal, que Comacrep sin duda pues estará participando.</i></p>	<p><i>cómo tiene que estar la información en la caja por supuesto que vamos ya con los balances.</i></p> <p><i>El personal de inspección, todas las normas mínimas del personal, los documentos importantes, las actas, las operaciones con personas relacionadas y después empezamos a revisar primero el control interno de la caja.</i></p> <p><i>Se revisa todo el activo rubro por rubro, todo el pasivo, el capital, los resultados, se revisa toda la gestión, incluso la gestión cooperativa, aspectos financieros operación relación de negocios con parientes, proveedores, seguridad, sistema de control interno, gestión de personal, gestión de quejas, fraudes, conflictos y abuso de poder, gestión operativa.</i></p>
<p><i>Ha habido un proceso de evolución, la gran mayoría del sector, estimamos que un 80% del sector está en proceso de transformación a la Ley de Ahorro y Crédito Popular</i></p> <p><i>Hay una parte del sector estimamos que tal vez un 15% que se está oponiendo a la ley...pensamos que están en su derecho aunque no lo compartimos, nosotros pensamos que lo más importante es asegurar el ahorro de los socios.</i></p>	
<p><b>UNISAP de Occidente A. C.</b></p> <p><i>El argumento de la autoridad ha sido yo solo estoy regulando tu actividad, yo no estoy hablando de tu objeto social</i></p>	
<p><i>Yo creo que las cajas ganan también en el sentido de que sabiendo que están haciendo las cosas bien, pues están más confiados en su propia gestión, los directivos en lo suyo, el gerente en lo suyo y el socio en la cooperativa, al personal bueno lo que nos están obligando primeramente es que haya una capacitación conceptual, el personal no estaba preparado en ciertas disposiciones, los mismos que estaban en el área financiera nos tienen que.....ya nos están mandando como cuarenta factores o índices que hay que entender que hay que analizar.</i></p>	

## CUADRO 5.2

### Afirmaciones significativas sobre la regulación del sector de Ahorro y Crédito Popular

#### Funcionarios del Sector de Ahorro y Crédito Popular

##### Federación Unisap de Occidente

##### Comacrep

##### Bansefi

Los servicios básicos son de ahorro y préstamo, es decir intermediación financiera y en todos lados ésta requiere estar regulada, sobre todo porque es necesario proteger el ahorro de las personas	Existen grandes diferencias entre las cajas populares, no todas llevaban un control de los indicadores financieros.
Las autoridades tienen interés en que el sector se desarrolle con disciplina.	Se comenzó a sensibilizar sobre la importancia de abrir espacios para que la gente se diera cuenta que no tener una ley que respaldara el ahorro y el crédito era un riesgo enorme.
Hay normas, también estándares internacionales que se van aplicando a todas las instituciones financieras y en México se ha buscado que también esas normas y estándares los apliquen las Cajas o las entidades Financieras Populares. .	Hasta ahora cada caja hacía su propia gestión, su propio control y algunas no tenían control, los que podían controlar son los socios, pero qué socios? Los que tienen más cultura financiera, el resto no hace preguntas, entonces el control era relativo. Cada una funcionada con sus propios catálogos de cuenta, con sus propios esquemas, con sus propios criterios contables y ahora tienen que seguir toda la normatividad que tiene la CNBV. Lo que se ha querido también en todo este proceso es dar una uniformidad de revisión a todos los comités, las reglas van a ser las mismas para todas las organizaciones
Hasta el año 2000 la gran mayoría de las organizaciones se empezaron a organizar ya para entonces existía el problema de las otras pseudo cajas que defraudaron algunas personas, eso propició la regulación. En ella participaron la mayoría de las organizaciones del sector (aproximadamente unas 15)	El control del gobierno a través del comité de supervisión pone límites. Se hace un llamado de atención a los créditos relacionados, a que los indicadores se cumplan, a que no se preste todo el dinero de los ahorradores, a que exista un margen de liquidez, que el dinero esté bien empleado, que no hayan activos improductivos, estoy limitando el ámbito que tenía la caja que antes no tenía ninguno de esos parámetros
El Presidente de la República conoció el sector de cajas populares en 1996, posteriormente comenzó a participar y al	Las cajas populares están ante una nueva realidad financiera, antes era un ente social con carácter financiero pero hoy día es un

<p>asumir la presidencia el sector enfrentó una situación favorable (a la regulación)</p>	<p>ente financiero con carácter social y entonces eso está cambiando y eso requiere mucha sensibilización</p>
<p>Comacrep es el enlace ante el Gobierno Federal, busca mejorar las condiciones fiscales del sector, resolver algunos rezagos, estar pendiente de la regulación secundaria. Busca apoyo para todas las Entidades en el proceso de incorporación a la ley, Comacrep interactúa con las autoridades buscando recursos del Banco Mundial que van a ser canalizados a diferentes organizaciones.</p> <p>Comacrep buscará apoyos principalmente de tipo técnico, para las Federaciones o Confederaciones en las áreas jurídica y fiscal.</p>	<p>Se regula toda la parte contable, operativa, financiera, jurídica, de gobernabilidad y gestión administrativa.</p> <p>Se revisan riesgos para la caja a nivel de crédito, operaciones, gestión y gobernabilidad. Se tiene además un manual de inversión.</p> <p>Les damos a conocer a las organizaciones todos los aspectos generales, la definición, el marco normativo, los tipos de inversión, las características aplicables a la información y los balances.</p> <p>En cuanto al personal de inspección, todas las normas mínimas del personal, los documentos importantes, las actas, las operaciones con personas relacionadas.</p> <p>Se revisa primero el control interno de la caja.</p> <p>Se revisa todo el activo rubro por rubro, todo el pasivo, el capital, los resultados, la gestión, incluso la gestión cooperativa, aspectos financieros de operación, relación de negocios con parientes, proveedores, seguridad, sistema de control interno, gestión de personal, gestión de quejas, fraudes, conflictos y abuso de poder, gestión operativa.</p>
<p>Ha habido un proceso de evolución, la gran mayoría del sector, un 80% está en proceso de transformación a la Ley de Ahorro y Crédito Popular</p> <p>Hay una parte del mismo tal vez un 15% que se está oponiendo. Están en su derecho aunque pensamos que lo más importante es asegurar el ahorro de los socios.</p>	
<p>El argumento de la autoridad ha sido yo solo estoy regulando tu actividad, yo no estoy hablando de tu objeto social</p>	
<p>Las cajas ganan también porque saben que están haciendo las cosas bien, (de acuerdo a la ley), están más confiados con su gestión, los directivos en lo suyo, el gerente en lo suyo y el socio en la cooperativa.</p>	

La regulación nos está obligando a una capacitación conceptual y del personal.	
--	--

Específicamente con índices financieros.

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo

Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros

Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores

## CUADRO 6.1

### Supervisión Auxiliar en el Sector de Ahorro y Crédito Popular.

#### Consenso Organizacional como prescripción racionalizada

<b>Socios de la Caja Popular San Rafael</b>	<b>Unisap/Comacrep/Bansefi/Gobierno F.</b>
<p><i>El comité de supervisión está al nivel (de la Federación) es personal que debe proporcionar la Unisap, es el intermediario entre la CNBV y nosotros.</i></p>	<p><b>Bansefi</b> <i>El gobierno tiene una CNBV que ya (está) estructurada para poder controlar las funciones financieras, la bolsa, los bancos, ahora el sector de las cajas no es nuevo porque ya controlaban las sociedades de ahorro y préstamo pero es casi nuevo. El Gobierno para poder controlar 659 cajas que es la cifra que hay de todas las cajas de ahorro y crédito sin contar todas las pequeñas mutuales y todo eso necesitaría un ejército.</i> <i>El Gobierno tuvo que pensar en una forma intermediaria que le permitiera sin perder su facultad de hacerse ayudar por otra organización entonces yo creo que estudió los ejemplos que hay en Canadá, en Alemania en España todas las posibilidades que hay.</i></p>
<p><i>La verdad sí se justifica el hecho de que el dinero se asegure su retorno porque es dinero de todos los socios y no lo puedes estar soltando. O sea debes implementar las medidas necesarias para proteger el capital.</i></p> <p><i>Si creo que sea necesario amarrarlo con toda la serie de documentos, requisitos, investigaciones de crédito y demás para asegurar su retorno pero en ese sentido es donde le puede afectar (al socio) porque él va a empezar a comparar.</i></p>	<p><i>El concepto está en varios países, en Alemania, Canadá, Italia. No es un concepto nuevo.</i></p>
<p><i>El cambio que para mí sería más radical es el hecho de que efectivamente ahora se ve ya una supervisión aunque sea auxiliar pero que a final de cuentas la información va a llegar a la CNBV y a la SHCP.</i></p> <p><i>En función a eso giran muchas de las cuestiones que se están implementando todo es con la finalidad de que aunque sea auxiliariamente o indirectamente le llegue la información y tenga los elementos</i></p>	<p><i>Las legislaciones que ha habido siempre han sido parciales, es decir se decía las que quieren entrar a esta ley pueden entrar pero las que no quieren no. Entonces qué tenemos en el mercado? Tenemos asociaciones funcionando como cajas de ahorro, sociedades civiles, sociedades cooperativas, es decir tenemos una gama inmensa, cinco personas podían reunirse y formar una caja de ahorro y crédito. No es</i></p>

<p>suficientes para estarlo supervisando.</p>	<p>posible. Y la gente si no tiene la información pues acude a estar instituciones porque no está preparada, raro es la persona, bueno ahora hay un despertar en algunos y en muchas de las cajas debido a las asambleas y hacen preguntas muy justas pero muchos casos todavía la gente no se atreve a preguntar, nadie pregunta cuando entra a una caja, bajo qué legislación funciona, cuáles son los estados financieros, parte de la gente es demasiado confiada, las cajas de Job porqué habían crecido tanto? Porque ofrecían intereses fuera del mercado. Porqué nadie se hizo la pregunta si todos los bancos pagan por decir algo el 12% porqué a mí me están pagando el 30%? Hasta cuándo va a durar esto? Son preguntas que no sé en cualquier país la gente se hace y aquí no, (aquí) la gente estaba contenta y retiraba sus ahorros completos de toda la vida de otra parte para ponerlos ahí y no duró mucho.</p>
<p>Yo estoy totalmente de acuerdo en que deben ser vigiladas las cajas, debe haber un control de parte de las autoridades pero que no pierda que no que no permitan o más bien no sé si deliberadamente el gobierno está haciendo que se pierda el sentido humano de las cooperativas porque ahora pues quien decide es las autoridades ya no son los dueños de las cooperativas que son los socios.</p>	<p>El gobierno no pierde su facultad, el gobierno va a ejercer un control sobre los comités de supervisión y sobre la federación, pero 15, 20 25 federaciones que haya en el país es mucho menos trabajo que controlar 650 cajas, entonces es un control indirecto.</p>
<p>La intervención de la CNBV y de los comités de supervisión maravillosamente buena, hay que estar revisando y hay que pagar porque se haga eso, pero ahora ya no es solamente eso hay que crear reservas fuera de la institución. Tenemos capacidad de organizarnos por nuestra propia cuenta, supervisados por quién sea y que las autoridades si quieren ellos manden a quién sea y si algo está mal pues ese que hizo mal que lo metan a la cárcel por sinvergüenza, pero que si las cosas están funcionando bien porqué esas</p>	<p>El comité va a decir muchas cosas que mucha gente no quiere escuchar, va a revisar muchas cosas que hasta ahora no eran tan transparentes, entonces por supuesto que va a haber algunos que no van a estar contentos. Ese comité por supuesto está sujeto al consejo de administración de la federación ..pero no pueden removerlo si la CNBV no da autorización, la última instancia es la comisión. Ahora el consejo de administración de las cajas puede estar intervenido por la CNBV. La CNBV tiene autoridad para intervenir y</p>

<p><i>medidas tan drásticas y tan difíciles de atender porque yo pienso que dejan de servirse, dejan de crearse servicios para la gente.</i></p>	<p><i>el comité de supervisión puede pedir la intervención de la caja y la suspensión del consejo de administración.</i>  <i>El comité de supervisión responde al consejo de administración, mantiene una colaboración estrecha con el gerente de la federación pero responden al consejo, es al único al que le rinde cuentas.</i></p>
<p><i>La gente que en lo personal me ha tocado no tiene mucho conocimiento de lo que es la nueva ley y sí te, si aporta alguna, algo de información, como por ejemplo “no debería de ser que les pidieran eso, pero igual nos va a dar mayor .....protección a nuestros ahorradores”</i>  <i>Va a haber fondos que la caja no tenía por ejemplo el de protección pero bueno nos va a proteger a nosotros los ahorradores entonces está bien.</i></p>	<p><i>Antes las federaciones sin ley eran como decía alguien federaciones de membrete o de representación pero no había servicio y nadie les podía exigir que dieran servicio y en el hecho muy pocas daban servicio, hoy día se acabó eso, la federación tiene dos roles principales el de la supervisión y asistencia técnica, un plan de mejora tiene que seguir automáticamente un plan de asistencia técnica.</i></p>
	<p><b>COMACREP</b>  <i>La ley menciona que la CNBV se reserva ciertas facultades que en algunos aspectos de Comités de Supervisión o de dirigentes, esto.....sí podría digamos que atentar contra la autonomía, pero en la práctica nosotros hemos tenido mucho diálogo e inclusive bueno tenemos una experiencia en lo que ha sido las sociedades de ahorro y préstamo en donde esto ya viene aplicándose desde hace tiempo y realmente nunca ha habido una intervención de la CNBV o sea la comisión mantiene digamos esa prerrogativa o esa facultad pero la ejerce sólo en caso en que sea totalmente necesario.</i></p>
	<p><i>El comité de supervisión es algo que.....bueno siendo realistas, en México, va a ser aplicado.....y eso.....digamos eso.....es un.....es algo que .....va.....que está siendo observado por otros países a nivel internacional a nivel mundial hay tres formas de hacer la supervisión. En México, lo que es la supervisión directa cuando la comisión nacional bancaria en el caso de México, directamente supervisa a las entidades hay</i></p>

	<p>la supervisión delegada, cuando la comisión lo que hace es de que la delega en un organismo público pero no es necesariamente el que regula todo el sector financiero y hay una supervisión auxiliar en donde la comisión delega parte de la facultad pero en el mismo sector.</p> <p>La comisión delega parte de la supervisión o la supervisión en estructuras o en comités de supervisión de las propias federaciones nosotros pensamos que esto tiene ventajas.</p>
	<p>En todos los países que se conocen de primer mundo, países desarrollados Estados Unidos, Canadá y España existe este sector financiero, la gran diferencia es que ellos desde hace muchísimos años fueron regulados y supervisados y actualmente en Alemania las Cajas de Ahorro, las Cooperativas superan a la banca comercial, lo mismo pasa también en España, entonces ¿cuál es la diferencia?, la diferencia es que evolucionaron, están siendo perfectamente regulados y supervisados, no hay riesgos de que ninguna caja tenga problemas de que defraude a sus ahorradores, el éxito, el prestigio está garantizado, y eso es lo que estamos necesitando que pase en México, los únicos beneficiados de todo esto van a ser los socios.</p>
	<p><b>Unisap de Occidente A. C.</b></p> <p>Tenemos que incorporar por disposición de ley los Comités de Supervisión y eso tendría ya una modificación a la estructura. En este momento el comité ya funciona en el esquema y en la estructura que tiene la Federación, en el momento que se autorice, entonces deberá tener ya, más apegado a la ley su dependencia al Consejo de Administración de la Federación porque así lo dice la ley.</p>
	<p>Antes la supervisión para nosotros era parte de la asesoría. Ahora estamos asesorando en función de los señalamientos que hace el Comité de Supervisión.</p> <p>Nosotros debemos afianzar la función de</p>

	<i>asesoría y retomar la propuesta del Comité de Supervisión, entonces para nosotros el esquema va a ser dos grandes áreas, el área supervisora y el área de asesoría dependiente de un mismo Consejo de Administración</i>
	<i>El comité de supervisión tiene facultad de suspender, tiene facultad de excluir, de denunciar irregularidades de las cajas y por otra parte tengo a la Federación que tiene la obligación de asesorarlas, de orientarlas, entonces bueno ahí debe haber una coincidencia de intereses que es difícil.</i>

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular  
CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores

## **CUADRO 6.2**

### **Afirmaciones significativas sobre la supervisión auxiliar en el sector de Ahorro y Crédito Popular.**

#### **Consenso Organizacional como prescripción racionalizada**

<b>Socios de la Caja Popular San Rafael</b>	<b>Unisap/Comacrep/Bansefi/Gobierno F.</b>
El comité de supervisión con personal de la Unisap es el intermediario entre la Caja Popular San Rafael y la CNBV	<b>Bansefi</b> El gobierno a través de la CNBV controla directamente las funciones financieras, la bolsa y los bancos. Para controlar a las organizaciones de ahorro y crédito y pequeñas mutuales se vale de una forma intermedia que le permite sin perder su facultad de hacerse ayudar por otra organización. Se estudiaron los ejemplos que hay en Canadá, en Alemania en España todas las posibilidades que hay.
La verdad sí se justifica el hecho de que el dinero se asegure el retorno del dinero de los socios. Debes implementar las medidas necesarias para proteger el capital. Es necesario condicionar los recursos con documentos, requisitos, investigaciones de crédito y demás para asegurar su retorno. Este cambio puede afectar al socio porque va a empezar a comparar.	El concepto de supervisión está en varios países, en Alemania, Canadá, Italia. No es un concepto nuevo.

<p>El cambio más radical es el hecho de que efectivamente ahora se ve ya una supervisión aunque sea auxiliar pero que va a proporcionar información de la caja a la CNBV y a la SHCP.</p> <p>En función a eso giran muchas de las cuestiones que se están implementando todo es con la finalidad de que aunque sea auxiliariamente o indirectamente le llegue la información y tenga los elementos suficientes para estarlo supervisando.</p>	<p>Las legislaciones que han habido siempre han sido parciales, había cajas que no estaban reguladas, eso permitió distorsiones: asociaciones funcionando como cajas de ahorro, sociedades civiles, sociedades cooperativas, es decir una gama inmensa de organizaciones.</p> <p>Respecto a la gente si no tiene la información pues acude a estas instituciones porque no está preparada, no se atreve a preguntar, bajo qué legislación funciona la organización, cuáles son los estados financieros, parte de la gente es demasiado confiada.</p> <p>El resultado de la inexistencia de regulación y la escasa cultura financiera de los ahorradores puede observarse en las cajas de Job por ejemplo. Porqué habían crecido tanto? Porque ofrecían intereses fuera del mercado. Porqué nadie se hizo la pregunta si todos los bancos pagan un rendimiento menor? Hasta cuándo iba a durar esta situación?</p> <p>Son preguntas que en cualquier país la gente se hace y en México no.</p>
<p>Las cajas deben ser vigiladas, debe existir un control por parte de las autoridades sin perder la esencia del movimiento cooperativo.</p> <p>El movimiento cooperativo pierde autonomía porque ahora quien decide sobre la caja son las autoridades y no los dueños de las cooperativas que son los socios.</p>	<p>El gobierno no pierde su facultad, el gobierno va a ejercer un control sobre los comités de supervisión y sobre la federación en ese sentido es un control indirecto.</p>
<p>La intervención de la CNBV y de los comités de supervisión es buena.</p> <p>El problema no es la supervisión ni su costo, el problema es el fondo de reserva que la organización tiene que pagar y que no puede manejar.</p> <p>La caja tiene capacidad para organizarse propia cuenta, supervisados si es necesario, pero que si las cosas funcionan bien porqué</p>	<p>El comité va a decir muchas cosas que mucha gente no quiere escuchar, va a revisar muchas cosas que hasta ahora no eran tan transparentes, entonces por supuesto que va a haber algunos que no van a estar contentos. Ese comité por supuesto está sujeto al consejo de administración de la federación ..pero no pueden removerlo si la CNBV no da autorización, la última</p>

<p>se toman medidas tan drásticas y tan difíciles de atender en la organización. Dejan de crearse servicios para los socios. .</p>	<p>instancia es la comisión. Ahora el consejo de administración de las cajas puede estar intervenido por la CNBV. La CNBV tiene autoridad para intervenir y el comité de supervisión puede pedir la intervención de la caja y la suspensión del consejo de administración. El comité de supervisión responde al consejo de administración, mantiene una colaboración estrecha con el gerente de la federación pero responden al consejo, es al único al que le rinde cuentas.</p>
<p>La gente (los socios) no tienen mucho conocimiento de lo que es la nueva ley, “no debería de ser que les pidieran eso, pero igual nos va a dar mayor .....protección a nuestros ahorradores” Va a haber fondos que la caja no tenía por ejemplo el de protección pero bueno nos va a proteger a nosotros los ahorradores entonces está bien.</p>	<p>Antes las federaciones sin ley eran como decía alguien federaciones de membrete o de representación pero no había servicio y nadie les podía exigir que dieran servicio y en el hecho muy pocas daban servicio, hoy día se acabó eso, la federación tiene dos roles principales el de la supervisión y asistencia técnica, un plan de mejora tiene que seguir automáticamente un plan de asistencia técnica.</p>
	<p><b>COMACREP</b> La ley menciona que la CNBV se reserva ciertas facultades que en algunos aspectos de Comités de Supervisión o de dirigentes, podría atentar contra la autonomía de las organizaciones, pero en la práctica nosotros hemos tenido mucho diálogo e inclusive bueno tenemos una experiencia en lo que ha sido las sociedades de ahorro y préstamo en donde esto ya viene aplicándose desde hace tiempo y realmente nunca ha habido una intervención de la CNBV o sea la comisión mantiene digamos esa prerrogativa o esa facultad pero la ejerce sólo en caso en que sea totalmente necesario.</p>
	<p>El comité de supervisión va a ser aplicado en México, ya está siendo observado por otros países a nivel internacional. A nivel mundial hay tres formas de hacer la supervisión. En México existe la supervisión directa a las entidades a través de la CNBV, también existe la supervisión delegada, cuando la comisión lo que hace es de que la delega en un organismo público</p>

	<p>pero no es necesariamente el que regula todo el sector financiero y hay una supervisión auxiliar en donde la comisión delega parte de la facultad pero en el mismo sector.</p> <p>La comisión delega parte de la supervisión o la supervisión en estructuras o en comités de supervisión de las propias federaciones</p>
	<p>En todos los países desarrollados o del primer mundo existe la supervisión y regulación. Eso ha permitido que no existan riesgos para las cajas y que no se defraude a los ahorradores.</p> <p>En Estados Unidos, Canadá y España existe este sector financiero, la gran diferencia es que ellos desde hace muchísimos años fueron regulados y supervisados y actualmente en Alemania las Cajas de Ahorro, las Cooperativas superan a la banca comercial, lo mismo pasa también en España.</p>
	<p><b>Unisap de Occidente A. C.</b> La incorporación de los Comités de Supervisión a la Federación se hace de acuerdo a lo que marca la ley.</p>
	<p>Anteriormente la federación incluía la supervisión en la asesoría.</p> <p>Con la nueva ley la asesoría se hace en función de los señalamientos que hace el Comité de Supervisión, en ambos casos las áreas de supervisión y asesoría dependen de un mismo Consejo de Administración.</p>
	<p>El Comité de Supervisión tiene facultad de suspender, tiene facultad de excluir, de denunciar irregularidades en las cajas y por otra parte tenemos a la Federación que tiene la obligación de asesorar a las cajas y de orientarlas, de manera que puede existir un conflicto de intereses.</p>

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular  
CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores

## CUADRO 7.1

### Profesionalización en el sector de ahorro y crédito popular Consenso Organizacional como prescripción racionalizada

Socios de la Caja Popular San Rafael	UNISAP/COMACREP/BANSEFI
<p><b>Caja Popular San Rafael</b> <i>La persona que yo más admiro es don Jesús, una persona con mucha trascendencia, mucha trayectoria, el nivel académico que tienes y todo lo que has hecho tu construiste esto o sea para mí es algo así puedes decir puedes tener los más altos estudios que puedes imaginarte y probablemente lo dejaste en el título pero el señor lo llevó a la práctica no? Y sin tener los conocimientos teóricos vaya de toda una escuela de una trayectoria académica entonces para mí eso es San Rafael</i></p> <p><b>El señor Jesús Ibarra fue gerente en la Caja Popular San Rafael durante 15 años.</b></p>	<p><b>UNISAP</b> <i>Es un proceso que inicia ahora porque lo dice la ley pero no tiene una prioridad, es decir no estamos pensando en que si el gerente no tiene una profesión o no acredita una licenciatura, no debe ser gerente de la Caja Popular, nosotros estamos entendiendo como profesionalización que desempeñe su trabajo responsablemente y que cumpla con las disposiciones de la Federación y que el proceso nos vaya llevando a que bueno si se presenta una vacante en determinada caja bueno ahí sí ya tratar de apegarnos a lo que dice la ley con experiencia en administración, con experiencia en finanzas.</i></p>
<p><i>Esto es todo un reto de preparación de conocer. Aún así con el tiempo que tengo yo digo chin.....es que eso ni lo sé, es un aprendizaje continuo es estar siempre aprendiendo, siempre leyendo siempre al tanto de lo que se da en....es como una escuelita.</i></p>	<p><i>No estamos en una depuración para actualizarlos, estamos en un entendido de que cada gerente de una caja popular debe ser una persona más capacitada, más conocedora en materias afines a su tarea.</i></p>
<p><i>No te dice si es con un título universitario, con un diplomado, con un, cómo lo va a comprobar, entonces yo pienso que eso está en la aplicación porqué? Porque si tienes un personal que a lo mejor este de momento también le van a pedir que compruebe ciertos conocimientos todo dependerá de ello yo pienso que de alguna manera los ejecutivos y los directivos debemos de elevar nuestro nivel a lo que se requiere, porqué? Porque no es lo mismo el que tengas como directivo por ejemplo firmar ya un estado de resultados a que antes de alguna manera pues si lo conociste, le entendió o no lo entendí todo quedó bien, pero ahora lo van a tener que firmar de que está correcto entonces van a tener que adquirir conocimientos que antes no tenían.</i></p>	<p><i>En el caso de los directivos es un poquito más difícil porque son voluntarios, ahí establecemos un perfil de antigüedad, de desempeño como socios, pero no así de una profesión a acreditar.</i> <i>A nivel de socios lo que hacemos es facilitar capacitación, es decir conocimiento en la materia de cajas populares.</i> <i>Estamos buscando suplir actividades, es decir, que ya el directivo en lugar de decidir sobre aspectos financieros, que es una materia que le puede resultar desconocida pues tener un asesor que les elabore el proyecto y que los oriente sobre la mejor decisión, es decir, involucrarlos menos en la consecuencia de una decisión no bien soportada.</i> <i>La disposición como tal tiene distintas</i></p>

	<p><i>interpretaciones, no que el directivo no reúna el perfil profesional o el perfil exigido sino que sus acciones estén poniendo en riesgo la vida de la organización, ahí sí hay una exigencia, sustitúyelo, quítalo.</i></p>
<p><i>Nuestras bases constitutivas manejan que tenga calidad moral, que no tenga ningún delito pendiente, que no sea familiar de algún empleado, de algún directivo, que no tenga ningún grado de consanguinidad, que no realice ningún servicio de compra venta con la caja, eso es a grandes rasgos lo que se le pide y que tenga dos años de antigüedad y que haya cursado un nivel básico de capacitación que es un círculo de estudio. Ahí.....bueno ese es un proceso que nosotros llevamos, la gente que tiene a su cargo círculos de estudio detecta aquella gente que puede....que pues tiene liderazgo, que es bueno par organizar, organiza gente, poderla mover, y a esa gente se va jalando, se lleva un seguimiento con ellos, los llevamos a niveles medio, a nivel especializado y así nos vamos, con esto no quiero decir que a toda la gente que tenemos en un nivel medio la podemos hacer un directivo, eso no va a suceder.</i></p>	<p><b>COMACREP</b>  <i>No es lo mismo ser un profesionista a ser profesional, o sea, no va necesariamente emparejado con lo que son los estudios profesionales, sino.....quiere decir sobre todo hacer el trabajo con responsabilidad y sobre todo ir mejorando día con día, ir evolucionando, irse adaptando a las nuevas condiciones, entonces el sector se debe profesionalizar y no solamente a nivel de directivos sino a nivel de todos los empleados.</i></p>
<p><i>A lo mejor las cajas se tienen que profesionalizar en muchos sentidos, pero sí requiere de un proceso, que si requiere de un tiempo, que si requiere de mucha capacitación.</i></p>	<p><i>No quiere decir que esto implique que queden fuera la gente que no tiene estudio, yo creo que a nivel de las entidades, de las cooperativas, de las federaciones, de las confederaciones, podemos hacer un proceso de tal manera que vayamos apoyando a los socios, los que tengan interés independientemente del grado de estudio que tengan se les puede ir apoyando par que adquieran otros conocimientos de tipo económico empresarial que los ayude e su proceso dirigenial.</i>  <i>No hay duda de que tenemos que aplicar estándares internacionales y eso es lo que la ley del ahorro y crédito popular está regulando, si pero la forma de cómo nos organicemos, si los socios son los dueños, silos socios tienen que participar en</i></p>

	<p><i>asambleas cada año, si tenemos que informar, si hay un consejo de administración, vigilancia, nombrados por las asambleas eso la ley no lo prohíbe, es más se acentúa y esa es la parte cooperativa que nosotros pensamos que no se pierde.</i></p>
	<p><b>BANSEFI</b>  <i>Es el conocimiento sobre la función que van a ejercer.</i></p>
	<p><i>La ley exige que el presidente o los miembros del consejo tengan conocimiento en administración y finanzas y eso es bien diferente a tener un diploma ahí en la casa. No pueden ser directivos si no conocen cómo se lee un balance, yo no digo que aprendan todos los detalles, pero ustedes tienen que saber qué líneas del balance deben de tomar en cuenta para saber si la caja va bien.</i></p>
	<p><i>Hay que hacer planes de capacitación, pero planes que respondan a las necesidades de ellos.</i>  <i>Capacitar pero capacitar adecuadamente hacer planes para los prospectos a directivos, los que quieren ser, para que ya vayan tomando el ritmo hacerles una vez que son elegidos un plan de trabajo un programa para darles cuáles son las principales nociones, hacerles conocer la caja.</i></p>
	<p><i>El perfil del directivo sigo insistiendo es alguien que va a tener conocimientos de administración, de dirección, de toma de decisiones y de finanzas, de cooperativas seguramente sí, pero eso no es tan difícil aprender. Pero aprender finanzas y cómo se hace la gestión de una institución financiera eso sí que es difícil.</i></p>

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

## CUADRO 7.2

### Afirmaciones significativas sobre la profesionalización en el sector de ahorro y crédito popular

#### Consenso Organizacional como prescripción racionalizada

Socios de la Caja Popular San Rafael	UNISAP/COMACREP/BANSEFI
<p><b>Caja Popular San Rafael</b>                      Don Jesús es una persona con mucha trayectoria en la organización, sin tener un nivel académico alto (sólo estudió la primaria) su trabajo tiene una gran trascendencia. La figura de don Jesús representa a los socios de San Rafael.  <b>El señor Jesús Ibarra fue gerente en la Caja Popular San Rafael durante 15 años.</b></p>	<p><b>UNISAP</b>                      La profesionalización se enfoca hacia el desempeño responsable del trabajo y no hacia la acreditación de una profesión o licenciatura.                      La profesionalización es un proceso que inicia ahora porque lo dice la ley pero no tiene como prioridad en este momento exigir una acreditación académica a los gerentes. En el futuro las decisiones sí se apegarán a lo que marca la ley, en referencia a la experiencia en administración y finanzas.</p>
<p>La profesionalización implica un aprendizaje continuo por parte de los socios.</p>	<p>No estamos en una depuración para actualizarlos, estamos en un entendido de que cada gerente de una caja popular debe ser una persona más capacitada, más conocedora en materias afines a su tarea.</p>
<p>La profesionalización no implica tener un título universitario o un diplomado.                      No es tan importante que los ejecutivos y directivos en la organización tengan que comprobar conocimientos formales en esas áreas como el fomentar su adquisición y su responsabilidad en la gestión en la organización.</p>	<p>En el caso de los directivos establecemos un perfil de antigüedad, de desempeño como socios, pero no así de una profesión a acreditar. Para la toma de decisiones se pueden ayudar de un asesor que les oriente sobre la mejor decisión (involucrarlos menos en la consecuencia de una mala decisión)                      A nivel de socios lo que hacemos es facilitar capacitación, es decir conocimiento en la materia de cajas populares.                      La disposición busca evitar que las acciones de un directivo pongan en riesgo la vida de la organización. Si ese fuese el caso es necesario sustituirlo</p>
<p>Para escoger directivos hay requisitos que se deben cubrir de acuerdo a nuestras bases constitutivas los candidatos deben tener calidad moral, no tener ningún delito pendiente, no tener ningún grado de consanguinidad con algún empleado o</p>	<p><b>COMACREP</b>                      La profesionalización es realizar el trabajo con responsabilidad, ir mejorando día con día, adaptarse a las nuevas condiciones del sector de ahorro y crédito popular.                      La profesionalización es un proceso que</p>

<p>directivo, no realizar ningún servicio de compra venta con la caja, tener dos años de antigüedad y haber cursado un nivel básico de capacitación.</p> <p>La gente que tiene a su cargo círculos de estudio propone para directivos a las personas con capacidad de liderazgo en la organización; se lleva un seguimiento con ellos, y se les capacita en los niveles medio y especializado.</p>	<p>involucra no sólo a los directivos sino también a los empleados en general.</p>
<p>La profesionalización es un proceso que involucra a las cajas en muchos sentidos, requiere de un proceso, tiempo y capacitación.</p>	<p>La profesionalización no implica dejar fuera de la organización a la gente no tiene estudio, a nivel de las entidades, de las cooperativas, de las federaciones, de las confederaciones, se puede apoyar un proceso de capacitación.</p> <p>No hay duda de que tenemos que aplicar estándares internacionales y eso es lo que la ley del ahorro y crédito popular está regulando pero eso no implica dejar de lado la forma de gestión cooperativa.</p>
	<p><b>BANSEFI</b></p> <p>La profesionalización se refiere al conocimiento sobre la función que van a ejercer.</p>
	<p>La ley exige que el presidente o los miembros del consejo tengan conocimientos en administración y finanzas, no pueden ser directivos si no conocen los detalles sobre la situación financiera de la caja</p>
	<p>La profesionalización puede alcanzarse a través de la capacitación. Hay que hacer planes de capacitación para los prospectos a directivos que respondan a sus necesidades.</p>
	<p>El perfil del directivo es el de una persona con conocimientos de administración, de dirección, de toma de decisiones y de finanzas.</p> <p>La profesionalización no tiene necesariamente que ver con el conocimiento sobre cooperativas sino sobre finanzas y gestión de una institución financiera.</p>

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

**CUADRO 8.1**

**Futuro de las Cajas Populares. La visión de los socios de la Caja Popular San Rafael y las autoridades: Federación, Comacrep, Bansefi.**

<b>Caja Popular San Rafael</b>	<b>Funcionarios Federación, Comacrep y Bansefi</b>
<p><b>Sobre los principios y valores cooperativos</b>  <i>Como que se está perdiendo el espíritu de la cooperación, y eso la gente que realmente le interesa la cooperación tal cual como nació con el ideal cooperativo es posible que tenga que desertar que se tenga que ir y algunos otros se irán porque no tendrán la capacidad de acuerdo a la ley de poder pensar en un crédito a futuro.</i></p>	<p><b>Unisap</b>  <b>Sobre los principios y valores cooperativos</b>  <i>La capacitación va a cambiar, ahora la prioridad para nosotros no la tienen los directivos, la prioridad la tiene el gerente, los contadores, los analistas de crédito, los promotores.</i></p>
<p><i>En la medida que se den cuenta que no es por ahí el camino de la organización del pueblo, que se le tiene que dar cierta libertad de organización, tendrán que hacer algunos cambios en la ley que van a empezar a funcionar</i></p>	<p><i>La prioridad en la asesoría la tienen la cajas que nosotros vamos a promover para que sean autorizadas como entidades de ahorro, entonces desde ese momento, resulta que todas contribuyen al presupuesto de la Federación económicamente pero no todas van a recibir el beneficio</i></p>
<p><i>Si hay la comprensión de las autoridades de dejar que la gente crezca y se desarrolle por sí misma organizada en instituciones de esa naturaleza servirá no solamente para ellos mismos sino para México, porque el mismo gobierno se verá apoyado por estas organizaciones</i></p>	<p><b>Sobre la educación en las cooperativas</b>  <i>La caja sigue manteniendo su programa, nosotros seguimos manteniendo el programa de capacitación a distancia, nosotros seguimos manteniendo la existencia de la caja que prevalezcan los principios y valores del cooperativismo, lo que cambia es que si lo venía haciendo a un cien por ciento, al igual que se hacía la asesoría, pues ahora lo tendrá que hacer a un setenta por ciento.</i></p>
<p><b>Sobre la educación en las cooperativas</b>  <i>Esto es así como lo marca la ley pero hay esta regla prudencial y se va a manejar de esta forma, eso es lo que estamos viendo, estamos en proceso de capacitación</i></p>	<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b>  <i>Ahora es más fácil que le digas (a las cajas), o te sujetas a la ley o muchas gracias.  A nivel de autoridades nunca se ha dicho que va a pasar con los que no se adhieran, más bien se ha dicho en qué nos favorecerá a los que si.</i></p>
<p><i>Todo va a depender de las mismas directrices de cada una de las cajas porque como no lo tienes que hacer por ley y la</i></p>	<p><b>De la estructura organizacional</b>  <i>Ya nos está exigiendo hacer una estructura diferente a la que nosotros habíamos</i></p>

<p><i>cuestión legal te está exigiendo tantas cosas que existe el riesgo que tus recursos los dirijas a cumplir eso y descuides la parte formativa pero ahí ya va a depender mucho de las directrices de los gerentes, de los directivos, porque la ley o sea la ley no te lo impide pero tampoco te lo obliga, entonces este ahí es donde realmente las cajas demostrarán si están tan convencidos de su ideología y filosofía que durante tantos años hemos trabajado.</i></p>	<p><i>pensado inicialmente, ahora, hay la posibilidad de compartir el comité, es decir que las cajas no necesariamente deban ser afiliadas a la Federación.</i>  <i>Compartir el comité sería más conveniente en este momento para nosotros que vernos obligados a incrementar la membresía (de otras cajas), porque eso, la membresía nos traería obligaciones que no estamos preparados para atender como la asesoría.</i></p>
<p><i>El hecho de que la ley ya nos esté llevando a una entidad financiera pues entonces si se fija por ahí en la ley yo no encuentro algo que hable de la parte educativa, se olvida de lo educativo y la cooperativa creció o sea la cooperativa nació para mejorar el nivel de vida del socio y educarlo.</i></p>	<p><b>De la competencia</b>  <i>Es evidente que se van a venir las cajas de ahorro españolas, que puede ser que se vengan las Desjardins, pero bueno yo creo que eso, porque, porque es un mercado .....es una competencia que se va a venir, pero finalmente creo que nosotros la vamos a sortear....es buena porque nos hace concientes de prepararnos mejor de que las cajas populares realmente presten un servicio más eficiente, y además es malo porque no estamos preparados, si hoy llegaran ellos traen otra tecnología, otra estructura, otros costos, hoy nuestros costos son altos.</i></p>
<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b>  <i>Hay proyectos para unificarlas a otras cajas, porqué? Por todos los requerimientos de ley que a lo mejor no puedan solventar, todo eso que deben de cumplir, a lo mejor se van a unificar, algunas otras tendrán que cerrar.</i></p>	<p><b>Comacrep</b>  <b>De las cajas que no cumplan la ley</b>  <i>No sabemos qué vaya a pasar, pero lo que la ley dice claramente que si al 4 de julio de 2005 las entidades financieras populares quieren seguir captando ahorro, tendrán que incorporarse a la ley, si no la ley dice que tendrán que deberán dejar o sea que cerrar sus operaciones y bueno pues esto qué implicaría? Que desaparezcan, que cierren, que se liquiden, no sabemos qué vaya a pasar.</i></p>
	<p><b>Bansefi</b>  <b>Sobre los principios y valores cooperativos</b>  <i>El gobierno debe impulsar y se lo hemos pedido que tenga un proyecto de eso, es hacer una publicidad que implique cultura financiera que la gente pregunte que la gente indague que vea qué prefiere</i></p>

	<p><i>seguridad o ganancia rápida</i></p> <p><i>Ser cooperativo es cumplir bien la función para la cual fui creada, y la función para la que fui creada ante todo es captar ahorro y poner crédito, pero no se trata como yo digo de darle crédito a todo el mundo, no se trata de darle el crédito al señor porque lo conozco hace 10 años aunque su situación financiera haya cambiado, se trata que yo haga un buen estudio de su expediente, que yo le de un crédito que él me puede pagar y que yo le ponga un interés por ese crédito de eso se trata y que ese interés es el mismo para todos aunque yo sea directivo, dirigente o funcionario, es el mismo porque estoy en una cooperativa y los derechos son igual.</i></p> <p><i>Si ustedes no tienen cultura financiera no van a salir de pobres, yo no creo que los valores se pierdan y yo creo que las cooperativas tienen valores pero en el terreno no han hecho lo suficiente por la gente, han dado crédito es cierto han dado crédito pero no han hecho programas, cuáles becas dan, cuáles programas de apoyo a los que no tienen trabajo han dado? Ninguno, ninguno.</i></p> <p><i>Pero los valores cooperativos yo les diría tampoco se practican, tenemos que empezar por practicarlos pero practicarlos en el negocio en el que estamos si no elijamos otro negocio, algunos me decían que decir rentabilidad aquí al principio cuando llegué hace cinco años no? Que incluso la rentabilidad no era bien vista..por favor! Una institución financiera que no es rentable no sirve hay que cerrarla, está perdiendo dinero y está perdiendo el dinero de los socios eso es lo más terrible.</i></p>
	<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b></p> <p><i>Estas cajas que no entran en la ley para que la gente se vaya con ellos les van a ofrecer otras garantías pero otras garantías quieren decir que disminuyen su</i></p>

	<p><i>rentabilidad automáticamente entonces no van a poder sobrevivir para mi modo de ver a largo plazo, a largo plazo van a desaparecer, se van a fusionar o no van a subsistir porque los otros van a hacer sobre eso su publicidad sobre eso va a estar la ganancia.</i></p> <p><i>Para mí van a desaparecer a largo plazo, no pueden quedarse solamente con filosofía entiende?</i></p>
	<p><b>De la competencia</b>  <i>Pueden entrar sociedades financieras, mañana se van a crear sociedades financieras más ágiles, mejor informatizadas, con sistemas con cajeros automáticos, qué creen que va a hacer el cliente, el socio? Ah...no, yo prefiero quedarme en la cooperativa? No, la gente hoy día dice: cuánto me entra al bolsillo, y está en confianza mi dinero? Está asegurado?</i></p>

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

**CUADRO 8.2**

**Afirmaciones significativas sobre el futuro de las Cajas Populares. La visión de los socios de la Caja Popular San Rafael y las autoridades: Federación, Comacrep, Bansefi.**

<b>Caja Popular San Rafael</b>	<b>Funcionarios Federación, Comacrep y Bansefi</b>
<p><b>Sobre los principios y valores cooperativos</b>  Se está perdiendo el espíritu de la cooperación, es posible que eso tenga como consecuencia que algunas personas dejen la organización, otras la dejarán porque no podrán tener acceso a un crédito.</p>	<p><b>Unisap</b>  <b>Sobre los principios y valores cooperativos</b>  La capacitación va a cambiar, ahora la prioridad para nosotros no la tienen los directivos, la prioridad la tiene el gerente, los contadores, los analistas de crédito, los promotores.</p>

<p>En la medida que se den cuenta (las autoridades) que la organización del pueblo puede ser autónoma, se le tiene que dar cierta libertad de organización y se tendrán que hacer algunos cambios en la ley que van a empezar a funcionar (para las cooperativas)</p>	<p>La prioridad en la asesoría la tienen las cajas que nosotros vamos a promover para que sean autorizadas como entidades de ahorro, entonces <b>desde ese momento, resulta que todas contribuyen al presupuesto de la Federación económicamente pero no todas van a recibir el beneficio</b></p>
<p>Si hay la comprensión de las autoridades de dejar que la gente crezca y se desarrolle por sí misma organizada en instituciones de esa naturaleza servirá no solamente para ellos mismos sino para México, porque el mismo gobierno se verá apoyado por estas organizaciones</p>	<p><b>Sobre la educación en las cooperativas</b> La caja sigue manteniendo su programa de capacitación a distancia, seguimos manteniendo los principios y valores del cooperativismo, lo que cambia es la importancia de cada uno. La asesoría sustituye a la educación.</p>
<p><b>Sobre la educación en las cooperativas</b> Existen reglas prudenciales que permiten un manejo diferente</p>	<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b> Como federación ahora es más fácil decir a las cajas que deben sujetarse a la ley a riesgo de desaparecer. . A nivel de autoridades nunca se ha dicho que va a pasar con los que no se adhieran, se habla de los beneficios de estar regulados.</p>
<p>Todo va a depender de las directrices de las cajas, de los gerentes, de los directivos, porque la ley no te impide que dirijas recursos a la parte formativa. En ese rubro las cajas demostrarán si están tan convencidos de su ideología y filosofía que durante tantos años han trabajado.</p>	<p><b>De la estructura organizacional</b> La legislación nos exige una estructura diferente a la que nosotros habíamos pensado inicialmente, existe la posibilidad de compartir el comité, es decir que las cajas no necesariamente deban ser afiliadas a la Federación. Compartir el comité sería más conveniente en este momento para nosotros que vernos obligados a incrementar la membresía (de otras cajas), porque la membresía nos traería obligaciones que no estamos preparados para atender como la asesoría.</p>
<p>La ley ya nos está llevando a ser una entidad financiera y se olvida de lo educativo. La cooperativa nació y creció para mejorar el nivel de vida del socio y educarlo.</p>	<p><b>De la competencia</b> Van a venir las cajas de ahorro españolas, y quizás las Desjardins, la competencia es buena porque nos hace concientes de prepararnos mejor de prestar un servicio más eficiente, pero también es mala porque no estamos preparados, si hoy llegaran ellos traen otra tecnología, otra estructura, otros costos, hoy nuestros costos son altos.</p>
<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b> Hay proyectos para unificarlas a otras cajas</p>	<p><b>Comacrep</b> <b>De las cajas que no cumplan la ley</b></p>

<p>por todos los requerimientos de ley que quizás no puedan solventar, algunas otras tendrán que cerrar.</p>	<p>No sabemos qué va a pasar, pero si las entidades financieras populares quieren seguir captando ahorro, tendrán que incorporarse a la ley o desaparecer.</p>
	<p><b>Bansefi</b>  <b>Sobre los principios y valores cooperativos</b>  El gobierno debe impulsar entre la población el desarrollo de una cultura financiera.</p> <p>Ser cooperativo es cumplir bien la función para la cual la organización es creada, y la función en este caso es la de captar ahorro y poner crédito, pero no se trata de darle crédito a todo el mundo, se trata de estudiar los expedientes, de otorgar un crédito al que me pueda pagar y que yo le ponga un interés por ese crédito, que ese interés sea el mismo para todos los miembros de la organización sean directivos, dirigentes o funcionarios.</p> <p>Sin cultura financiera no se sale de pobre, los valores no se pierden y aunque las cooperativas los tienen en la práctica no han hecho lo suficiente por la gente, han dado créditos pero no han hecho programa de otro tipo (apoyo para el desempleo, becas)</p> <p>Los valores cooperativos no se practican, tenemos que empezar por practicarlos pero practicarlos en el negocio en el que estamos si no elijamos otro negocio. Una institución financiera que no es rentable no sirve hay que cerrarla, está perdiendo dinero y está perdiendo el dinero de los socios eso es lo más terrible.</p>
	<p><b>De las cajas que no cumplan la ley</b>  Las cajas que no estén reguladas quizás vayan a ofrecer otro tipo de garantías a los ahorradores pero seguramente éstas afectarán su rentabilidad. Es probable que no puedan sobrevivir en el mercado a largo plazo y que desaparezcan o se fusionen.</p>

	Van a desaparecer porque, no pueden quedarse solamente con la filosofía
	<b><i>De la competencia</i></b> Pueden entrar sociedades financieras, mas competitivas que atraigan a los clientes en función de los rendimientos y la seguridad en el manejo del dinero (fondo de reserva)

Unisap Unión Regional de Cajas Populares y Cooperativas de Ahorro y Préstamo  
Bansefi Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros  
Comacrep Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular

## Referencias Bibliográficas

- Baker, L. Therese. *Doing Social Research*. Second Edition. USA. McGrawHill. 1994. 499 p.
- Barba, Antonio y Solís, Pedro. *Cultura en las Organizaciones*. 1ª. Edición. México. 1997. 243p. ISBN 970-654-144-6.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. 1ª. Buenos Aires. Paidós. 1992. 221p. ISBN 950-12-1008-1
- Burrell, G. y Morgan, G. Assumptions about the nature of social science, Assumptions about the nature of society, Two dimensions: four paradigms, Anti-Organization theory, Radical organization theory, en *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, New Hampshire, 1979. Pp. 1-37, 310-325; 365-392-
- Burrell, G. Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis. En *Handbook of Organization Studies* SAGE Publications. First. USA 1996. ISBN 0-76-19-51326
- Bormann, G. Ernest. Symbolic Convergence. Organizational Communication and Culture. En *Communication and Organizations. An interpretive approach*. SAGE Publications Fourth Printing. USA 1983 ISBN 0-8039-2109-8
- Clegg, R. Stewart, Hardy, Cynthia y Nord, R. Walter. *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications. First Ed. USA 1996. ISBN 0 7619 5132 6
- Collins, Randall. *Cuatro tradiciones sociológicas*. 1ª Edición. México. Universidad Autónoma Metropolitana 1996. 332p. ISBN 970 620 848 8
- Creswell, W. John. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. First Edition. USA. SAGE. Publications. 1998. 339p.
- Creswell, W. John. *Research Design. Qualitative and Quantitative Approaches*. First Edition. USA. SAGE Publications. 1994. 228p.
- Dávila, Anabella y Martínez, H. *Cultura en Organizaciones Latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. S. XXI, ITESM 1999 ISBN 968-23-2198-0
- Denzin, K. Norman y Lincoln, S. Yvonna. Editors. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. First Edition. USA. SAGE Publications. 1998. 462p.
- Díaz Cruz, Rodrigo. *Archipiélago de rituales. Teorías antropológicas del ritual*. 1ª. Edición. México. UAM-Iztapalapa Anthropos. 1998. 329p. ISBN 84-7658-541-1

- Eguía, V., Florencio. *Introducción a la Teoría de la Cooperación*. 1ª. Edición México. Caja Popular Mexicana. 2001. 422p.
- Eguía, V., Florencio. *En Manos del Pueblo*. 2ª Edición. México. Ediciones de la Confederación Mexicana de Cajas Populares 1984. 252p.
- Eguía, V., Florencio. *Cajas Cooperativas*. 1ª. Edición. México. Editorial Jus. S. A. 1980. 162p.
- Eguía, V., Florencio. *Los Principios de las Cajas Populares*. México. Confederación Mexicana de Cajas Populares. 1991. 212p.
- Eguía, V., Florencio. *ABC de la cooperación*. 1ª. Edición. México. PAN. Grupo Parlamentario LV Legislatura. 1994. 334p.
- Feldman, S. Martha. *Strategies for Interpreting Qualitative Data*. USA- SAGE 1995. 71P.
- Fernández, C., Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. 2da. Edición. México. Ed. Trillas. 1995. ISBN 968-24-4258
- Flick, Uwe. *An Introduction to Qualitative Research*. Second Edition. USA. SAGE 2002. 310p.
- Galindo, Cáceres Jesús (coord). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. 1ª. Edición. México. Addison Wesley Longman. 1998. 525p. ISBN 968-444-262-9
- García, Manuel y IBAÑEZ, Jesús. *El análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Primera Edición. Madrid. Alianza Universidad Editorial. 1986. 465p.
- Geertz, Clifford. *La interpretación de las culturas*. 10ª Edición. España. Gedisa 2000. 375p. ISBN 84-7432-090-9
- Grills, Scott. Editor. *Doing Ethnographic Research. Fieldwork Settings*. First Edition. USA. SAGE Publications. 1998. 255p.
- Hatch, J. Mary. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. First Edition USA. Oxford University Press 1997. 387°. ISBN 0-19-877491-5
- Harris, Marvin. *El Desarrollo de la Teoría Antropológica. Una historia de las teorías de la cultura*. SXXI. 6ta. México 1979.
- Harris, E. Thomas. *Applied Organizational Communication. Perspectives, Principles and Pragmatics*. First Edition USA Lawrence Erlbaum Associates 1993. 504p. ISBN 0-8058-0050-6

- Hassard, John. "Ethnomethodology and Organizational Research. An Introduction. En Hassard John & Dennis Pym. *The theory and philosophy of Organizations*. Toutledge, Gran Bretaña. 1990. p-97-108
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequence: international differences in work-related values*. First Edition. USA . SAGE Publications. 1984
- Hofstede, Geert. *Culture and organizations: software of the mind*. 1st. USA. Mc Graw Hill 1997. 279p. ISBN 0-07-029307-4
- Imperial, Z. Ramón y Ramírez, G., Fidel. *Banca Social. Historia y Retos de las Finanzas Populares*. Caja Popular Mexicana. 1a. Edición México 2001. 397p.
- Jablin, M. Frederic , Putnam, L. Linda et al., *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective*. First Edition USA SAGE Publications 1987. ISBN 0-8039-2387-2
- Kelle, Udo. *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. First Edition. USA. SAGE 1995. 224p.
- Mason, Jennifer. *Qualitative Researching*. Second Edition. USA. SAGE. 180p. ISBN 0-8039-89857
- Meyer, John y Rowan, Brian. Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 1977, vol 83 no. 2, p. 340-363
- Meyer C. John. "Organizational communication assessment", *Management Communication Quarterly: McQ*. Feb 2002: 472-479
- Meyer, John y Scott, Richard. *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Updated Edition. USA. SAGE Publications. 1992. 302p. ISBN 0-8039-4469.
- Moreno, A. Jairo. *Pensamiento Lenguaje Comunicación*. 1ª. Santafé de Bogotá. Colección Papeles de Tertulia. 1994. 254p. ISBN 958-95685-5-0
- Nord, R. Walter y Fox , Suzy. The Individual in Organizational Studies: The Great Disappearing Act?. En *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications. 1996. USA. Pág 148-174
- Owen, J. Michael. *Studying Organizational symbolism : What, How, Why ?*. USA. SAGE Publications. 1996. 73p. ISBN 0-7619-0220-1
- Páramo, Teresa. (1999). *Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies among Hispanics in Texas*. Disertación doctoral, University of Texas, Austin, EE. UU.

- Pariante, José Luis. *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. Colección Centro de Excelencia Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2000. ISBN968-776-46-8.
- Pepper, L. Gerald. *Communicating in Organizations. A Cultural Approach*. 1st Edition Singapore. Mc Graw-Hill 1995. 314p 0-07-049286-7
- Powell, Walter y DiMaggio, J. Paul. Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, en Powell, Walter y Paul J. Dimaggio (comps), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125
- Putnam, Linda y Pacanowsky E. Michael. *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. Fourth Printing. USA. SAGE Focus Edition. 1983. ISBN 0-8039-2109-8
- Putnam, Linda, Phillips, N y Chapman, P. Metaphors of Communication and Organization. En *Handbook or Organization Studies*. 1st. USA. SAGE Publications. 1996. ISBN 0-7619-5132-6
- Reygadas, Luis. De la conciencia de clase a la *business anthropology*: los estudios sobre cultura y trabajo en México. *Inventario antropológico*. Anuario de la Antropología Mexicana. UAM-I. Vol 6, 2000. P. 11-42
- Reygadas, Luis. Entre la homogeneidad y la fragmentación: el sujeto en los estudios contemporáneos sobre cultura . *Iztapalapa 50. El Sujeto construcción y deconstrucción*. Enero-Junio del 2001, p. 167-190
- Rojas, Soriano Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 21ª. Edición. México. Plaza Valdés Editores. 1998. ISBN 968-856-262-5
- Rojas, C. Rosendo. *Tratado de Cooperativismo Mexicano*. 3ª. Edición. México. Fondo de Cultura Económica. 1984. 694p.
- Simon, Herbert. *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la Organización Administrativa*. Buenos Aires. Ed. Aguilar (original de 1947).
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 1997
- Schutz, Alfred y Luckmann, Thomas. *Las estructuras del mundo de la vida*. 1ª Argentina. Amorrortu Editores. 1973. 315p. ISBN 84-610-1065-5
- Schwartz, Howard y Jacobs, Jerry. *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. Primera Edición. México. Editorial Trillas. 1984. 557p. ISBN 968-24-1558-6

- Schwartzman, B. Helen. *Ethnography in Organizations*. 1st. USA SAGE Publications. 1993. ISBN 0-8039-4378-4
- Scott, W. Richard. The new Institutionalism in Sociology. *American Sociological Association*. Jul 1999, vol 28. No. 4. P. 425-426
- Scott, W. Richard. "Formalization: Reflection or Construction?". *Contemporary Sociology*. Nov 2002: 635-637
- Selznick, Philip. Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly* June 1996 v41 n2 p270(8) SIMON, H. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Ed. Aguilar. 4ta. Argentina 1947
- Sidorova, Ksenia. Lenguaje ritual. Los usos de la comunicación verbal en los contextos rituales y ceremoniales. *Alteridades. Rituales. UAM-I* Julio-Diciembre 2000. Año 10, Núm 20 p. 93-103
- Sierra, Bravo. R. *Técnicas de investigación Social*. 9ª. Edición. Madrid. Editorial Paraninfo S. A. 1994. 705p. ISBN 84-283-1548-5
- Silverman, David. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing talk, text and Interaction*. 2<sup>nd</sup> Edition. USA. SAGE 1994. 224p. ISBN 0-8039-8757
- Smircich, Linda. Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3 1983 pp. 339-358
- Smircich, Linda. Studying organizations as cultures. En *Beyond Method*. Edited by Gareth Morgan. SAGE Publications USA 1983. p: 160-171
- Stewart, R. Clegg, Hardy, Cynthia y Nord R. Walter. *Handbook of Organization Studies*. First USA SAGE Publications 1996. ISBN 0-7619-5132-6
- Strannegard, Lars. "Organizations coping with their environment", *International Studies of Management & Organization*". Fall 2000: 7-17
- Taylor, J. S. y Bogdan, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. 4ta Edición. Barcelona. Editorial Paidós. 1998. 343p.
- Tolbert, S. Pamela y Zucker G. Lynne. The Institutionalization of Institutional Theory. *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications. First 1996 pág 175-190
- Trenholm, Sarah. *Thinking through Communication. An Introduction to the Study of Human Communication*. 3<sup>rd</sup>. Ed. USA Allyn and Bacon 2001. 400p. ISBN 0-205-33534-9

Uriz, P. María Jesús. *Personalidad, Socialización y Comunicación. El pensamiento de Gerorge Herbert Mead*. 1ª Edición España. Universidad Libertarias/Prodhufi, S. A. 1993. 507p. ISBN 84-7954-157-1

Weik, Elke. Myths in transformation processes. *International Studies of Management & Organization*. Summer 2001. Vol 31. Issue 2 p. 9-27

Zemelman, H. M. *Uso Crítico de la Teoría. En torno a las funciones analíticas de la Totalidad*. México. D. F. El Colegio de México y Universidad de las Naciones Unidas. 1987. p. 15-43

### Referencias de Fuentes Web

Berger, L. Peter y Luckmann, Thomas. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise its the Sociology of Knowledge*. (en red) pp 51-55, 59-61. Disponible en <http://www.brainwashed.com/Dislocation/reality.html>

Bormann, G. Earnest. Earnest Bormann. Fantasy Theme Analysis & Symbolic Convergence Theory. Disponible en <http://bradley.bradley.edu/en/bormann.html>  
<http://bradley.bradley.edu/-ell/students/kentucky/bormann.html>.

Bormann, G. Ernest. Symbolic Convergence Theory. Disponible en:  
<http://twist.lib.uiowa.edu/36154/Bormannout.htm>  
<http://www.eng.as.fvsu.edu/FT.HTM>

Langford, E. Barry y Hunsicker, R. Frank. An Integrated View of the Relationship Between The Organization And Its Environment. En Red. (40 párrafos). Disponible en <Http://www.westga.edu/-bquest/1996/model.html>

Nelson, D. Lyndsey. (Spring 1998). Herbert Blumer's Symbolic Interactionism (15 paragraphs). Disponible en [http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Papers/App\\_Papers/Nelson.htm](http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Papers/App_Papers/Nelson.htm)

Young, Denise. (Spring 1998). Bormann's Symbolic Convergence Theory. (17 paragraphs). Disponible en [http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Papers/App\\_Papers/Young.htm](http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Papers/App_Papers/Young.htm)

### Páginas Web

Alianza Cooperativa Internacional  
[www.ica.coop/ica/html](http://www.ica.coop/ica/html)  
[www.coop.org/ica/members/am/mexico.html](http://www.coop.org/ica/members/am/mexico.html)

Banca Mexicana

[www.yumka.com/docs/bk.pdf](http://www.yumka.com/docs/bk.pdf)

[www.bancomer.com.mx/economica/prop/nicred.pdf](http://www.bancomer.com.mx/economica/prop/nicred.pdf)

Banco Del Ahorro Nacional y Servicios Financieros. Home page. 2003

[www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx)

Banco Mundial. Home Page. 2003

[www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

Caja Popular San Rafael S. C. C. R. L. de C. V. Home Page 5 Nov 2002

<http://mx.geocities.com/cajapopularsanrafael/history.html>

[www.semanario.com.mx/2001](http://www.semanario.com.mx/2001)

Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. COLAC. Home Page 5 nov. 2002

[http://www.colac.com/colac/quienes\\_somos.asp](http://www.colac.com/colac/quienes_somos.asp)

[www.colac.com/documentos/superintendencia/archivos/Imperial\\_MEX.ppt](http://www.colac.com/documentos/superintendencia/archivos/Imperial_MEX.ppt)

[www.colac.com/colac/quienes\\_somos.asp](http://www.colac.com/colac/quienes_somos.asp)

Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular. Home page 2002

[www.comacrep.org.mx](http://www.comacrep.org.mx)

Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro u Crédito. Home page 2002

[www.woccu.org](http://www.woccu.org)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Home page. 2003

[www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx)

[www.accion.org/default\\_s.asp](http://www.accion.org/default_s.asp)

[www.dgrv.org](http://www.dgrv.org)

Desarrollo Internacional Desjardins. Home page. 2003

[www.desjardins.com/ang/](http://www.desjardins.com/ang/)