

# INTERPRETACIONES SIMBÓLICAS DE LAS CAJAS POPULARES MEXICANAS

## MEXICAN PEOPLES SAVINGS AND CREDIT: SYMBOLIC ASPECTS AND CULTURAL PRACTICES

ALEJANDRA  
URBIOLA SOLÍS  
Facultad de Contaduría y  
Administración, UAQ  
alexurbiola@hotmail.com

### I. Introducción

El análisis simbólico de la cultura organizacional busca los significados que los individuos asignan a los objetos, las acciones y las palabras y, que son compartidos en mayor o menor grado por los miembros al interior de una organización. Los aspectos simbólicos incluyen las ceremonias, los ritos y rituales, las historias y los mitos; el manejo de los símbolos propios de la organización y el lenguaje (Smircich, 1983a, 1983b; Alvesson, 1993, Sidorova, 2000). Prácticamente todas las organizaciones muestran aspectos propios de la cultura corporativa y de construcción simbólica paralela o en concordancia con ésta. Es decir, existen elementos culturales contruidos o enfatizados ex profeso por los managers (Deal y Kennedy, 1985; Thomas y Waterman, 1982; Schein, 2004). Por otra parte, existe una gran variedad de ritos y lenguaje ritual que acompaña a las ceremonias que se realizan dentro de cualquier organización.

Vista en forma instrumental, el objetivo de las prácticas culturales es el de mantener unidos a los miembros de la organización a través de creencias que se consideran pueden conducir al éxito (Deal y Kennedy,

### Resumen

Este trabajo muestra las condiciones, seguridad y acciEl artículo que se presenta analiza las prácticas culturales en las organizaciones de ahorro y crédito popular mexicanas, específicamente en los aspectos simbólicos de la cultura organizacional. El objetivo del trabajo es presentar la relación que existe entre estas prácticas y la construcción de consensos entre los miembros de estas organizaciones. El núcleo cultural básico de las cajas populares mexicanas incluye ceremonias, ritos y rituales en contextos específicos que acompañados de un lenguaje y palabras concretas a manera de disparadores simbólicos logran orientar la identidad organizacional. Estas prácticas se fortalecen con las creencias que mantienen los miembros de estas organizaciones alrededor de los principios y valores cooperativos. La expresión cultural de la ideología cooperativa se refleja en el uso de símbolos y expresiones sobre el cooperativismo. Las creencias dominantes que pueden funcionar o no como mitos racionales también están relacionadas con el núcleo cultural básico de principios y valores cooperativos. El artículo resume algunos de los aspectos más importantes de la cultura corporativa dentro de las cajas populares, utiliza una metodología cualitativa y muestra los resultados del análisis de una confederación, una federación y una caja respectivamente.

**Palabras clave:** cooperativismo, cultura, organización

### Abstract

The paper examines the cultural practices in organizations of Mexican popular savings and credit, specifically on the symbolic aspects of organizational culture. The objective is to present the relationship between these practices and building consensus among members of these organizations. The basic cultural core of Mexican credit unions includes ceremonies, rites and rituals in specific contexts, and certain language or specific words to achieve symbolic triggers guiding organizational identity. These practices are strengthened with the beliefs held by the members of these organizations around cooperative principles and values. Cultural expression of cooperative ideology is reflected in the use of symbols and expressions on the cooperatives. The prevailing beliefs that may or may not work as rational myths are also related to the cultural core basic cooperative principles and values. The article summarizes some of the most important aspects of corporate culture within the credit union, using a qualitative methodology and sample analysis results of a confederation, a federation and a credit union respectively.

**Key words:** Cooperativism, culture, organization

1985). Así, las prácticas culturales logran que los individuos logren consensos o acuerdos sobre temas relativos al trabajo. Mientras al interior existe cohesión y homogeneidad, esa misma cualidad enfatiza la diversidad al exterior y vuelve a la organización única, o la distingue de sus competidores. Este conjunto de prácticas culturales se agrupan y ordenan en ciclos rituales y tienen como fin ratificar la homogeneidad y la heterogeneidad organizacional. Por un lado, existe la necesidad de re conocerse como única a través del manejo de elementos propios de la cultura organizacional, en este caso, los relativos a la conducta preferente o adecuada en la empresa y al lenguaje ritual que acompaña estas prácticas.

Estos elementos al mismo tiempo deberán ser lo suficientemente flexibles para permitir que la organización se adapte al entorno en el cual se inserta, coexistiendo de esta forma dos procesos, uno de poliformismo cultural cuando existe interacción con otras organizaciones de un campo y uno de isomorfismo cultural al interior de la organización (Strandgaard y Dobbin, 2006; Powell y DiMaggio, 2001).

El texto presenta resultados sobre una investigación del sector de ahorro y crédito popular en lo relativo a los aspectos simbólicos de la cultura organizacional. El trabajo se realizó utilizando una metodología cualitativa (interaccionismo simbólico y fenomenología); incluye el análisis de las organizaciones de ahorro y crédito popular mexicanas, conocidas como “cajas populares” o cooperativas en lo referente a los aspectos ideológicos basados en los principios y valores y de construcción simbólica. La muestra incluyó una Confederación, entrevistas con miembros de una Federación y trabajo de campo en una caja popular. El texto presenta el papel del lenguaje en las ceremonias rituales, analiza el contexto en el cual se utiliza el lenguaje ritual para lograr la construcción de consensos al interior de estas organizaciones.

### *Aspectos simbólicos de la cultura organizacional*

Normalmente creados ex profeso, los ritos y la conducta ritual pueden estudiarse no sólo como actos repetitivos o conductas mecánicas que

realizan los miembros de una organización sino como de construcción y/o divergencia simbólica (Berger y Luckmann, 2006; Bormann, Cragan, Shields, 2008, Urbiola y Lara 2003). El lenguaje acompaña el rito o estructura y la condición social del ejecutante, el status y el poder, los “decires” (Sidorova, 2000), no son palabras huecas sino refieren conductas, creencias, elementos concretos para los participantes. Tomado de la antropología, el análisis de la cultura y el lenguaje ritual en sus aspectos simbólicos implica considerar dos elementos: el primero ubica el contexto en el cual se desarrollan este tipo de ceremonias, aquí podemos considerar la conducta prescrita dentro de un contexto de trabajo con todo lo que le acompaña: el espacio, los artefactos y los personajes; el segundo elemento hace referencia al tiempo en el que tiene lugar la acción representacional o conducta simbólica (Díaz Cruz, 1998, Giménez, 2005).

Normalmente el ciclo ritual hace referencia a los rituales de tiempo ordinario, periódicos y de paso (Van Gennep, 1969; Turner, 1980; Díaz Cruz, 1998; Barrie, 1998). Los rituales periódicos son aquellos que se realizan continuamente en un continuo de tiempo, por ejemplo una plática de inducción a los nuevos empleados en una empresa, el desarrollo de una asamblea de socios en una caja popular, o la entrega de diplomas a los estudiantes graduados en una escuela. Van Gennep (1969) establece que la conducta ritual puede clasificarse en función de varios elementos, así, una entrega de diplomas puede ser también un ritual de paso o de cambio de un estado a otro en el individuo. Ejemplos de este tipo de rituales son las ceremonias de ascenso, renuncia y/o despido de los empleados. Para Turner (1980) el cambio de una fase a otra incluye una condición de liminalidad o ambigüedad entre un estado y otro y puede significar un cambio en la estructura o jerarquía.

Los rituales que hacen referencia al contexto son los reguladores y reparadores. Originalmente los primeros se estudiaron en aquellas sociedades donde el poder no estaba centralizado y en nuestro caso aluden a situaciones en las cuales se construyen acuerdos y consensos entre los miembros de una organización, una asamblea de socios en una caja popular por ejemplo y más aún, una asamblea de representantes o una asamblea

seccional ubican a los participantes con un problema compartido en un contexto específico (Urbiola, 2004, Urbiola y Lara, 2007). En el caso de las cajas populares, los cambios en los procesos de supervisión auxiliar por parte de las autoridades financieras implican modificaciones que discuten los socios en la asamblea. Los acuerdos tienen como función el regular las relaciones de poder y significan acuerdos que se traducirán en conductas esperadas por parte de los miembros de la organización frente a las autoridades financieras mexicanas. Finalmente, los rituales reparadores buscan incorporar a los individuos o grupos a su entorno cultural cuando éstos no desarrollan una conducta adecuada. Existen casos de disfuncionalidad o discrepancia cuando se ha hecho o dicho algo que está “fuera de lugar”, en el caso de las organizaciones de ahorro y crédito popular, las supervisiones a través de las federaciones buscan “reparar” el posible daño en la organización desde la perspectiva de sus interlocutores, es decir, las otras organizaciones dentro del sector y las autoridades financieras.

Dentro de los ritos el lenguaje juega un papel importante, su condición simbólica por excelencia, remite a un conjunto de signos que evocan algo –significantes- y producen una conducta o hacen referencia a lo que sólo aquellos que lo comparten pueden entender o decodificar (Nosnik, 2005; Martínez de Velasco y Nosnik, 2001). El lenguaje ritual funciona como un disparador simbólico en la medida que logra evocar una realidad o referenciar conductas esperadas entre los participantes (Urbiola, 2008); el lenguaje ritual, los conjuros o proyectiles verbales como fueron denominados por Malinowski (Díaz Cruz, 1998), tienen un significado para los ejecutantes, nunca son frases “huecas” o acciones repetitivas.

A la par del lenguaje y la conducta ritual, existen creencias en las organizaciones (Meyer y Rowan, 2001; Meyer y Scott, 1992), evidenciando que elementos extraeconómicos inciden en la toma de decisiones y que en ocasiones no están relacionados con la racionalidad económica (Simon, 1947); esta situación es evidente cuando la conducta esperada no es igual a la conducta real. Las creencias dentro de una organización contienen elementos objetivos o de racionalidad que se orientan hacia el desempeño económico o de la relación costo-beneficio. Pero en su esen-

cia, coexisten con otros elementos no racionales o culturales -se evita el término “irracional” porque obedecen a dinámicas distintas- que afectan las creencias de los miembros en la organización y que se convierten en mitos cuando se aceptan sin existir una validación racional para ellos (Meyer y Rowan, 2001). Estas creencias o mitos se racionalizan a través de procesos de comunicación dentro de la organización. La participación en grupos pequeños, las discusiones y el arribo a consensos o construcción simbólica (Bormann 1983) permite que esos mitos se racionalicen dentro del grupo y se instalen en la organización aún sin una evaluación previa sobre los resultados de su aplicación.

Los mitos racionalizados tienen un contenido que puede no ser probado en términos de su lógica pero aún así se aceptan y se busca la institucionalización. 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), considera que el mito es un fenómeno colectivo que subyace a la cultura organizacional, la segunda, (Weik, 2001), lo considera un mecanismo que permite legitimar propósitos particulares. 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 autores 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, modelo que es utilizado también en este trabajo.

De acuerdo con Selznick (1996), los mitos y rituales organizacionales muestran que 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.

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 mitos racionales son las creencias que dentro de un grupo se validan sobre procesos técnicos, nuevas tecnologías, procedimientos o cambios en la forma de llevar la contabilidad, la selección de personal y el procesamiento de datos entre otros; la condición necesaria para que las creencias funcionen como mitos racionales es que dentro de la organización se construya un discurso que legitime el uso de éstas por encima de las que anteriormente se consideraban válidas. Estos procesos funcionan como mitos racionales porque hacen que la organización aparezca como racional, adecuada y moderna en un ambiente formal de responsabilidad (Meyer y Rowan, 2001).

Un mito racional funciona entonces a nivel interno para justificar ante los miembros de

la organización el qué hacer y el cómo hacerlo además de considerar el contexto y el tiempo en el que estas actividades deberán realizarse. Asimismo, legitima a la organización en un entorno –institucionalizado- o campo en el que ésta se mueve. La relación con otras organizaciones, con los stakeholders y con la sociedad en general es más armónica si la organización no desentona con respecto a lo que se espera de ella. En cuanto al lenguaje ritual, acompaña necesariamente la instalación de los mitos y normalmente se lleva a cabo dentro de una representación simbólica o ceremonia ritual. 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 lenguaje ritual 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 y la gente común.

### *Las cajas populares*

Las cajas populares tienen una larga tradición en México, de acuerdo con Imperial y Ramírez (2001) tienen sus antecedentes históricos en el México precolombino; posteriormente durante la colonia en los pósitos, las alhóndigas y los gremios, para pasar a las juntas de artesanos, las sociedades mutualistas y los fondos de beneficencia durante la independencia. Todas estas figuras buscaron en su momento apoyar a los más necesitados en momentos de escasez. Pero no es sino hasta mediados del siglo pasado, durante la década de los 50, cuando comienzan a tener mayor presencia en el mercado. Ligadas en su origen a la iglesia católica, fueron fundadas en nuestro

país por iniciativa del sacerdote Pedro Velásquez quien buscó emular el modelo canadiense de cajas populares.

Las cajas populares fueron exitosas en Inglaterra y Alemania durante el siglo XIX, donde funcionaron como una alternativa para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Las ideas de los utopistas planteaban el desarrollo de estas organizaciones que coincidían con otras orientadas a la ayuda mutua pero que se diferenciaban por los aspectos ideológicos y de educación que las sustentan (Aleman 2006, Monzón, 2003). Cuando se desarrollaron en América, en los países hispanoparlantes, se incluyeron también las ideas contra la usura y la explotación que la iglesia católica denunció en la encíclica *Rerum Novarum* de 1891. Así, su desarrollo fue producto de los esfuerzos de organización de los trabajadores por contar con mejoras en su nivel de vida y bienestar y por el de los sacerdotes de la iglesia católica que mantuvieron una actividad de organización constante. En el caso de nuestro país, sobresalen las figuras de Pedro Velásquez, Carlos Talavera y Manuel Velásquez (Urbiola y Lara, 2003).

Durante el periodo que va de 1950 a 2000 las cajas populares como organizaciones de carácter financiero no tuvieron una participación importante en el mercado ni fueron consideradas como alternativa de soporte financiero para los grupos menos favorecidos en la política económica sexenal, su organización era local y en su mayoría funcionaban con recursos limitados y criterios de asignación de préstamos distintos que los manejados por la banca comercial. Como resultado de la política de ajuste ortodoxo, a partir de 1982, los procesos de crisis y contracción económica obligaron a un replanteamiento de la política económica, considerándose actualmente necesario que participen en el mercado financiero pero bajo supervisión de las autoridades financieras mexicanas.

Su participación hasta antes de 2001 fue accidentada debido a que la legislación vigente no era suficiente para prevenir situaciones de riesgo hacia los ahorradores, obligar a la creación de fondos de reserva y supervisiones externas de las autoridades financieras con el fin de proyectar una mayor participación de estas organizaciones

en el mercado financiero mexicano. Los fraudes a los socios y la falta de apoyo gubernamental para incorporar procesos y mecanismos que les permitieran competir en el mercado mexicano tampoco permitían el crecimiento de estas organizaciones. Tradicionalmente las cajas populares se han orientado hacia la población de menores recursos, especialmente aquellos grupos que no son sujetos de crédito en la banca comercial; basados en una ideología en principios y valores cooperativos se busca ayudar a los socios a superar sus limitaciones económicas y crear una cultura financiera que promueva el ahorro y la inversión. Funcionan también como promotoras de desarrollo regional al incidir positivamente en las comunidades donde el sistema de ahorro que maneja la banca comercial no es accesible.

Debido a que en sus inicios estas organizaciones surgieron gracias a la iniciativa de sacerdotes católicos, las ideas contra la usura en los préstamos y la igualdad en las oportunidades para desarrollar a los individuos y las regiones no contradicen el núcleo cultural básico expresado en los principios y valores cooperativos y se expresan en aspectos de la cultura organizacional. Los aspectos culturales de cohesión y consenso con el movimiento cooperativo nacional e internacional que muchas cajas populares manejan todavía están relacionados con los de las creencias de la iglesia católica.

Desde el año 2000 el gobierno federal incluyó a la banca de segundo piso dentro de los esquemas de planeación económica y se modificaron las condiciones de funcionamiento al sistema de ahorro y crédito popular en México. Actualmente éste incluye a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y a las sociedades financieras populares, antes de que se aprobara la nueva legislación (2001) estas organizaciones habían funcionado como sociedades de ahorro y préstamo, uniones de crédito y sociedades cooperativas (CNBV, 2009). Las dos nuevas figuras que contempla la Ley de Ahorro y Crédito Popular (2001), tienen como objetivo apoyar el financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país de manera que el acceso y el costo de los créditos en México no sea un obstáculo para el desarrollo de los individuos y las comunidades (Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012)

La legislación ha sufrido modificaciones que prorrogan los plazos para que las organizaciones del sector sean autorizadas por las autoridades financieras mexicanas. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) es la autoridad que realiza la supervisión a través de organismos de segundo o tercer nivel del sector (Federaciones y Confederaciones) La CNBV autoriza a organizaciones del sector para ejercer la función de supervisión auxiliar. Actualmente algunas organizaciones han considerado

### *Metodología*

La investigación se realizó utilizando la estrategia cualitativa dada 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 construcción de consensos. Como técnicas de investigación se diseñaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas, se hicieron también entrevistas informales. Se recurrió a la observación en el área de campo y a la revisión del material sobre cooperativismo. El trabajo de campo se realizó durante 2003 y concluyó en 2004. Posteriormente se analizó la relación de las organizaciones del sector de ahorro y crédito popular con las autoridades financieras en un proyecto que comenzó en 2008. Durante el periodo que va de 2004 a 2008 se realizaron diversas investigaciones referentes al sector cooperativo: el proceso de legislación y cambio organizacional y el uso del lenguaje en contextos rituales.

### *Algunos elementos culturales de las cajas populares mexicanas*

Algunos elementos de la cultura corporativa que son utilizados para crear consenso a través de un lenguaje particular pueden observarse en las ceremonias que se realizan durante las Asambleas. A la par del lenguaje también se utilizan objetos alusivos al movimiento cooperativo. Tradicionalmente han utilizado ciertas imágenes que aluden a los principios y valores cooperativos. Existen dos símbolos que se utilizan con frecuencia en México y América Latina, dos pinitos en un fondo amarillo y una bandera con un arcoiris (figura 1). Normalmente el uso de los símbolos

se acompaña de frases relativas a la mutualidad, la ayuda mutua y la cooperación. Las frases aparecen en los documentos oficiales de las cooperativas y en sus páginas web, constituyen parte de su cultura corporativa y frecuentemente se incluyen en la misión y la visión que presentan estas organizaciones. Estos símbolos son también ampliamente utilizados por los organismos de integración: las federaciones y las confederaciones.

Si se analiza el lenguaje que se utiliza para describir la misión y la visión que tienen estas organizaciones en sus tres niveles (cajas populares, federación y confederación), podrá observarse que las organizaciones de primer nivel se dirigen al socio y al socio/cliente en las federaciones y confederaciones, quizás por la cercanía con las autoridades financieras de supervisión.

El cuadro 1, muestra un ejemplo de cultura corporativa y el manejo del lenguaje que se hace tanto en una federación, en una confederación y en una caja popular. La confederación que se muestra es la COFIREM, Confederación de Cooperativas Financieras de la República Mexicana, organismo que agrupa a seis federaciones y tiene más de un millón de asociados. Esta confederación está autorizada por la CNBV y funge como representante de las federaciones u organizaciones de segundo nivel ante las autoridades financieras. También se encarga de impulsar proyectos de saneamiento financiero y de orientar sobre la nueva legislación. Es el enlace entre las federaciones y organismos internacionales de cooperativismo como el Woccu (World Council of Credit Unions), DID (Développement International Desjardins) y DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas). La federación que se incluye es la UNISAP (Federación Nacional de Cooperativas Financieras), ubicada en el estado de Jalisco, Méx., organización que agrupa a 37 cooperativas financieras y 3 sociedades financieras populares con presencia en 15 estados de la república. Ofrece a sus asociados servicios de consultoría y desarrollo organizacional así como asistencia técnica en las áreas de fiscal y finanzas y se encarga de dar seguimiento a los comités de supervisión auxiliar que requiere la CNBV de acuerdo a la nueva legislación para el sector. Por último, La Caja Popular San Rafael pertenece a la Federación UNISAP; está localizada en Guadalajara, Jalisco, fue fundada en 1986 y actualmente tiene

13 sucursales. En el cuadro 1 puede observarse que el lenguaje corporativo que se maneja en la Caja Popular San Rafael (organización de primer nivel), tiene un énfasis mayor en los principios y valores que sustentan el movimiento cooperativo y que aunque estos elementos están presentes en las organizaciones de segundo y tercer nivel (federación y confederación respectivamente) no constituyen el objeto central del discurso.

Otro elemento de uso común en los ritos y rituales es el de las banderas de México y del movimiento cooperativo en las Asambleas así como las oraciones e himnos alusivos a la cooperación (cuadros 2, 4 y 5).

Las cajas más apegadas a la tradición católica, que fueron fundadas por sacerdotes o que a lo largo de los años han estado relacionadas con éstos, mantienen una ideología en principios y valores y un conjunto de elementos simbólicos que se relacionan con éstos:

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) los principios que definen a estas organizaciones son los siguientes:

1.- Membresía abierta y voluntaria

2.- Control democrático de los miembros

3.- Participación económica de los miembros

4.- Autonomía e independencia

5.- Educación, formación e información

6.- Cooperación entre cooperativas

7.- Compromiso con la comunidad

Estos principios se relacionan con un conjunto de valores que buscan desarrollar una conducta ética de honestidad entre sus miembros con transparencia en el manejo de los recursos y la toma de decisiones. La responsabilidad social y la preocupación por aquellos individuos u organizaciones con los que se interactúa en la comunidad y no solamente el afán de lucro o ganancia es parte medular de la ideología cooperativa. Las prácticas culturales en estas organizaciones están ligadas a la ideología en principios y valores que es la esencia misma de estas organizaciones.

El símbolo de los pinos tiene su origen en los años 20 y fue utilizado por primera vez en los

*Figura 1.  
Emblemas del Cooperativismo en América Latina*



## INTERPRETACIONES SIMBÓLICAS DE LAS CAJAS POPULARES MEXICANAS

Estados Unidos. Aparecen dos pinos unidos sin raíces, se encuentran dentro de un círculo verde con fondo amarillo. Se relaciona al pino con la inmortalidad, la perseverancia y la fecundidad, pilares sobre los que descansa el cooperativismo. Asimismo representan la vida y simbolizan la unión y la solidaridad al incluir dos pinos en el símbolo. La dirección de los pinos indica el ideal cooperativista de superación colectiva y mutua cooperación. El círculo donde se encuentran simboliza la eternidad o no final. El mundo está también representado por el círculo y la esencia cooperativa como parte de éste abarcándolo todo. El color verde se relacionan con la naturaleza, el fondo de color oro simboliza al sol (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2009; Cooperativa San José Obrero, 2009).

La Bandera del cooperativismo se adoptó en el año 2001 y es utilizada por la Alianza Cooperativa Internacional los colores tienen el siguiente significado:

-  Rojo: representa la universalidad.
-  Anarajado: representa la democracia.
-  Amarillo: representa la justicia.
-  Verde: representa la economía.
-  Azul turquesa: representa la difusión.
-  Azul: representa la unidad.
-  Violeta: representa la libertad.

El fondo blanco: representa el sentido de pertenencia e identificación del movimiento cooperativo.

(Confederación de Cooperativas de Colombia, 2009; Cooperativa San José Obrero, 2009).

**Cuadro 1**  
**Ejemplo de cultura corporativa. Misión y Visión en una caja popular, federación y confederación**

MISIÓN	VISIÓN
<p><b>ORGANIZACIÓN DE PRIMER NIVEL</b> Caja Popular San Rafael. Guadalajara, México. <a href="http://cpsanrafael.com/index.php">http://cpsanrafael.com/index.php</a></p> <p>Desarrollar integralmente a los socios elevando su nivel de vida a través del ahorro cooperativo crédito responsable y la educación cooperativa basándonos en la ayuda mutua y la activa participación de los asociados en todos los aspectos sustanciales de la entidad y la comunidad en general.</p> <p><b>ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO NIVEL.</b> Federación de Entidades de Ahorro y Crédito UNISAP <a href="http://www.unisap.coop/conozcanos.htm">http://www.unisap.coop/conozcanos.htm</a></p> <p>Mejorar la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general, manteniendo un alto nivel de calidad de los servicios financieros y complementarios, en un permanente esfuerzo por actualizar nuestros productos y servicios.</p> <p>La capacidad tecnológica y conceptual de los recursos humanos en todos los niveles para consolidar el sistema UNISAP mediante la captación y orientación al ahorro, movilización de recursos económicos y financieros, inversiones y crédito para el fortalecimiento de las cooperativas afiliadas. Todo esto teniendo siempre como inspiración y guía los Principios y Valores del Cooperativismo Universal.</p> <p><b>ORGANIZACIÓN DE TERCER NIVEL</b> COFIREM. D. F. Organismo de Integración de tercer nivel. <a href="http://www.cofirem.org.mx/valores.htm">http://www.cofirem.org.mx/valores.htm</a></p> <p>Convertirnos en una cooperativa de tercer nivel que integra, representa y brinda servicios a sus socios, mismos que comparten una identidad basada en el beneficio mutuo para fortalecer y consolidar el Sector de Ahorro y Crédito Popular.</p>	<p><b>ORGANIZACIÓN DE PRIMER NIVEL</b> Caja Popular San Rafael. Guadalajara, México. <a href="http://cpsanrafael.com/index.php">http://cpsanrafael.com/index.php</a></p> <p>Ser una empresa cooperativa eficiente que brinde servicios competitivos, oportunos, rentables, con calidad humana y acordes a la realidad.</p> <p><b>ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO NIVEL.</b> Federación de Entidades de Ahorro y Crédito UNISAP <a href="http://www.unisap.coop/conozcanos.htm">http://www.unisap.coop/conozcanos.htm</a></p> <p>Convertir a UNISAP en el Organismo de Integración líder de la región que promueva y facilite el desarrollo y consolidación del movimiento cooperativo regional a través de la integración participativa de los miembros.</p> <p>Divulgación ideológica y crecimiento empresarial en búsqueda de un efectivo balance cooperativo con desarrollo constante de los recursos humanos y con un impacto económico social.</p> <p><b>ORGANIZACIÓN DE TERCER NIVEL</b> COFIREM. D. F. Organismo de Integración de tercer nivel. <a href="http://www.cofirem.org.mx/valores.htm">http://www.cofirem.org.mx/valores.htm</a></p> <p>Ser un organismo autónomo que integre al Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito del país generador de la seguridad y transparencia del mismo y valuarde del respeto a los Principios y Valores Cooperativos.</p>

**Cuadro 2**  
**Oraciones e Himnos del Movimiento Cooperativo**  
**Fuente: Urbiola, 2004; Urbiola y Lara, 2007**

Oraciones del Movimiento Cajista Mexicano	Himno de la Cooperación
<p><b>Invocación Inicial en la Asamblea General Ordinaria</b>  <b>Señor</b>, te alabamos porque eres padre nuestro,                      Te pedimos perdón por no amarte suficientemente y                      No haberte sabido amar en nuestros hermanos.</p> <p><b>Señor</b>, 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</p> <p><b>Señor</b>, 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.</p> <p><b>Invocación Final en la Asamblea General Ordinaria</b>  <b>Señor:</b>                      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,</p> <p><b>¡Oh, divino maestro!</b></p> <p>Concédeme:</p> <p>Que no busque ser consolado,                      Sino consolar,                      Ser comprendido,                      Sino comprender,                      Ser amado, sino amar.</p> <p>Porque dando es como recibimos;                      Perdonando es como tú nos perdonas y                      muriendo en ti, es como nacemos en la vida eterna.</p>	<p>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</p> <p>Cooperativas significan el perdón                      De justicia social                      Es la semilla que en los surcos                      De la unión germinará</p> <p>CORO</p> <p>Unidos forjaremos                      En bien de los humanos                      Un mundo en que seremos                      Los hombres más hermanos</p> <p>Pongamos el mañana                      La fe de este ideal                      Uniendo nuestras fuerzas                      Podremos cooperar                      (se repite)                      Autor: Nivaldo Soto Carvajal.</p>

El cuadro 2 muestra las oraciones e himno del movimiento cooperativo. La diferencia que han establecido en el mercado con respecto a otros intermediarios financieros y que puede observarse en el Himno muy claramente es con respecto al trato a los socios. Estas organizaciones enfatizan las prerrogativas sobre los créditos, la facilidad de acceso, las condiciones de pago, las actividades de educación y servicios no crediticios que pueden obtener los socios, como descuentos en consumo, precios preferenciales en servicios, educación y capacitación sobre temas técnicos o cooperativos entre otros. El trato a los socios en las cooperativas está relacionado con los principios y valores, así, puede decirse que la preocupación por los miembros de la organización no

termina en una relación crediticia sino que va más allá e incluye su desarrollo socioeconómico y el de la comunidad.

El lenguaje que acompaña a las prácticas culturales así como los artefactos, los tiempos en los que se desarrolla el ciclo ritual y el rito o estructura que se sigue puede analizarse a partir de las reuniones donde se discuten temas de interés para los socios. Los temas están relacionados con los excedentes de operación y su destino así como lo relativo a las elecciones internas para los consejos de administración de las cajas y federaciones. Las reuniones más importantes son las asambleas (ordinaria, anual ordinaria y de representantes) que se realizan en las cajas y también en los organismos de integración o federaciones.

## INTERPRETACIONES SIMBÓLICAS DE LAS CAJAS POPULARES MEXICANAS

Existen también eventos relacionados con la capacitación y educación cooperativa donde el lenguaje adquiere un carácter particular por hacer referencia a los principios y valores cooperativos; estos eventos pueden incluir a los miembros de organismos reguladores del gobierno federal (Condusef Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros y CNBV) y a los organismos del sector tanto nacionales como internacionales (ACI, COLAC, Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular Comacrep, Desjardins, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito Woccu).

Las creencias dominantes en el sector pueden observarse en el cuadro 3. Se establece que la diferencia con respecto a otras instituciones financieras está referida a la aplicación de los principios y valores (atención personalizada, apoyo a los grupos menos favorecidos, asociación libre sin restricciones legales), y que ésta refleja el núcleo cultural de estas organizaciones. Estas creencias aluden a la manera como el socio puede encontrar posibilidad para obtener un crédito. Sin embargo a medida que estas organizaciones

se relacionan más con los organismos de supervisión y el gobierno federal, el socio para ser considerado un cliente a la manera tradicional y surgen los criterios de rentabilidad y eficiencia como en cualquier otra institución crediticia. La búsqueda de arquetipos y modelos de conducta en el dirigente y socio cooperativo (cuadro 3), es otro ejemplo de las creencias sobre las diferencias con los bancos comerciales, se busca un arquetipo de dirigente y socio cooperativo que se apege al núcleo cultural básico.

Otra creencia dominante es la de que estas organizaciones son autónomas o tenían un alto margen de autonomía hasta antes de ser aprobada la nueva legislación. Este conjunto de creencias se fortalecen a través de los departamentos de educación en los círculos de estudio y/o de capacitación, en las asambleas y a través de la comunicación escrita (revistas, folletos, páginas en red) que manejan estas organizaciones. Tanto los símbolos como los principios están relacionados y hacen referencia a la esencia o ideal cooperativo de ayuda mutua, responsabilidad y democracia entre otros.

**Cuadro 3**  
**Cultura Organizacional de las organizaciones de ahorro y crédito popular**

Núcleo cultural de las organizaciones de ahorro y crédito popular	Creencias dominantes en el sector. Establecen la diferencia con otras instituciones financieras	Espacios donde se acuerdan consensos y se reproduce la cultura organizacional	Símbolos Institucionalizados dentro del movimiento de ahorro y crédito popular mexicano
<p><b>Principios:</b> 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. Educación al socio en los principios y valores cooperativos</p>	<p>La ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad se traducen para los socios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención personalizada al socio</li> <li>✓ Apoyo a los grupos menos favorecidos</li> <li>✓ Organización que permite la asociación libre de sus socios sin restricciones legales (del gobierno, financieras o de impuestos).</li> </ul> <p>Referentes éticos: Honestidad y Transparencia</p>	<p>Asamblea General Ordinaria Seccional y de Representantes.</p> <p>Las asambleas son espacios donde los socios se sienten representados Asamblea como órgano representativo de los socios</p> <p>Círculos de Estudio</p> <p>Sesiones del consejo de administración, vigilancia y comisión de crédito.</p>	<p>Banderas México ACI : alianza cooperativa internacional</p> <p>Logos: Federación Confederación COLAC: confederación latinoamericana de cooperativas de ahorro y crédito ACI: alianza cooperativa</p>
Modelos de conducta (arquetipos)	<p><b>Dirigente cooperativo</b> (líder que busca el beneficio para todos)</p> <p><b>Socio Cooperativo</b> Tiene un ahorro constante, participa en las actividades de formación y capacitación, cumple sus pagos a tiempo</p>		

A medida que las organizaciones que son supervisadas requieren de cambios para poder certificarse ante las organizaciones financieras mexicanas, las creencias relacionadas con la atención personalizada al socio, el apoyo a los grupos menos favorecidos y la asociación libre sin restricciones legales se transforman en mitos racionales.

Los rituales que se llevan a cabo en estas organizaciones tienen la función de ratificar los consensos sobre las decisiones que se han tomado en la organización. El trabajo en grupos pequeños es prerequisite tanto en las organizaciones de primer nivel como en las federaciones. El cuadro 4, muestra el ritual como conducta prescrita y su función en la organización. Las asambleas constituyen eventos de suma importancia para los socios de una cooperativa. En ellas no solamente

existen elementos de identidad y aprobación sino también de consenso y adhesión a los cambios organizacionales. Las reuniones de bienvenida, las visitas de los comités de supervisión y los círculos de estudio son espacios donde se construyen acuerdos y se fortalecen las creencias entre los socios. Estos eventos, altamente ritualizados, regulan las conductas e introducen –rituales de paso- a nuevos miembros o socios en nuevos cargos. El cuadro 5 muestra dos eventos que tienen una estructura preestablecida para los miembros de las cajas populares. En el caso de la Asamblea General Ordinaria, como un ritual regulador donde además del consenso existen dentro de la estructura del rito un espacio para expresar la divergencia. Los Círculos de Estudio funcionan también de la misma manera y constituyen un ejemplo de rituales de paso.

**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*

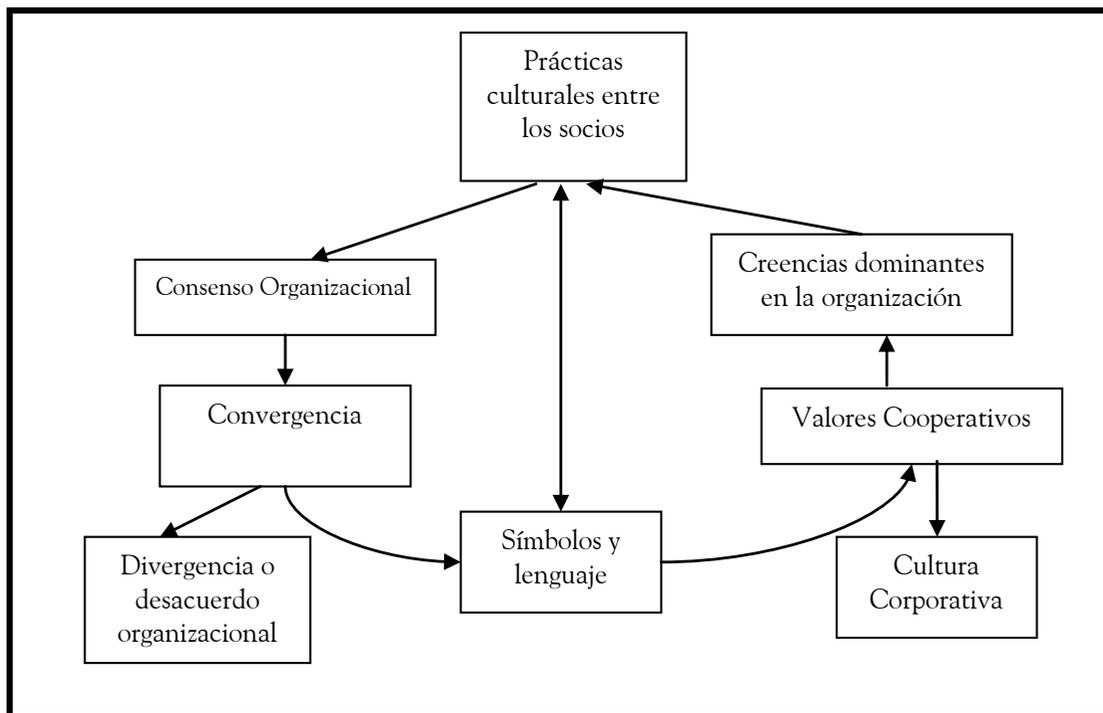
Asamblea General Ordinaria	Asamblea Seccional Asamblea de Representantes	Consenso Divergencia	Ritual Regulador
Círculos de Estudio	Nivel Medio Nivel Especializado	Consenso Divergencia	Ritual de paso

### Conclusiones

La cultura organizacional de las organizaciones de ahorro y crédito popular tiene como eje de soporte el conjunto de principios y valores cooperativos, éstos se comparten a través de espacios como las Asambleas o sesiones que tienen los socios a lo largo del año, los círculos de estudio o de educación cooperativa, entre otros. Los modelos o arquetipos de conducta sobre lo que se espera de los líderes en el movimiento y la conducta deseable de los socios en estas organizaciones (participación, ahorro constante, formación y responsabilidad en sus pagos) se apegan también

a los principios y valores cooperativos. El uso de símbolos institucionalizados en los espacios donde se realizan las actividades rituales (Asambleas y círculos de estudio) hace referencia también a los principios y valores cooperativos. Las creencias dominantes en el sector se expresan en los rituales o conducta prescrita que llevan a cabo los miembros de estas organizaciones. La figura 2 resume algunos elementos de la cultura organizacional encontrados en estas organizaciones: las prácticas culturales incluyen un conjunto de creencias dominantes en la organización que aparecen ritualizadas

Figura 2  
Cultura Organizacional



Tanto en su estructura a manera de rito y como conducta formalmente prescrita o ritual. El uso de un lenguaje particular que hace alusión a los principios y valores se acompaña también de un conjunto de símbolos propios del movimiento cooperativo. El núcleo cultural de las organizaciones de ahorro y crédito popular está sustentado en los principios y valores cooperativos y se

expresa en los modelos de conducta o arquetipos tanto para los dirigentes como para los socios de estas organizaciones. En los espacios donde se reproduce la cultura organizacional se busca crear el consenso entre los miembros de estas organizaciones pero también se permite la divergencia o el desacuerdo organizacional.

### Bibliografía

- Alvesson, M. 1993. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: University Press.
- Alemán, P. A. 2006a. *Particularidades del proceso de educación para el cooperativismo*. Universidad de Pinar del Río, Cuba. [En línea] <http://www.redaldia.org/IMG/pdf/0250.pdf>. Fecha de Acceso agosto 2008
- Ahorro y Crédito Popular 2009, *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Disponible en [http://www.cnbv.gob.mx/seccion.asp?sec\\_id=604&com\\_id=0](http://www.cnbv.gob.mx/seccion.asp?sec_id=604&com_id=0). Fecha de Acceso 3 de marzo de 2009.
- Barrie, B. 1998. Víctor Turner. Disponible en <http://www.indian.edu/anthro/turner.htm> Fecha de acceso 9 de febrero de 2009.
- Berger P. L. y Luckmann, T. 2006. *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.
- Bormann, G. E. 1983. "Symbolic Convergence. Organizational Communication and Culture". En *Communication and Organizations*. An interpretive approach. USA. SAGE Publications.
- Bormann, E. G. Cragan J. F. y Shields D. C. 2008. "Defending symbolic convergence theory from an imaginary Gunn". En *Quarterly Journal of Speech*, 89:4; 366-372.
- Cooperativismo. Símbolos., 2009. *Confederación de cooperativas de Colombia*. Disponible en <http://www.portalcooperativo.coop/simbolos.htm>. Fecha de acceso 29 de marzo de 2009.
- Caja Popular San Rafael. 2009. *Misión y Visión*. Disponible en <http://cpsanrafael.com/index.php>. Fecha de acceso, 21 de marzo de 2009.
- Confederación COFIREM. 2009. *Nuestros valores*. Disponible en <http://www.cofirem.org.mx/valores.htm>. Fecha de acceso 21 de marzo, 2009.
- Deal, E. y Kennedy A. 1985. *Corporate Culture. The rites and rituals of corporate life*, USA: Addison-Wesley.
- Díaz Cruz, R. 1998. *Archipiélago de rituales*. Teorías antropológicas del ritual. México. UAM-Iztapalapa Anthropos.
- Federación Nacional de Entidades de Ahorro y Crédito UNISAP 2009. <http://www.unisap.coop/Noticias/69.htm>
- Giménez, G. 2005. *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. Página de Gilberto Jiménez. Obtenido el 15 de abril de 2008, de <http://www.gimenez.com.mx/>
- Hatch, J. M. 1997. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. USA. Oxford University Press.
- Imperial, R. y Ramírez, F. 2001. *Banca Social. Historia y Retos de las Finanzas Populares*. México. Caja Popular Mexicana.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. 2001. *Comunicación organizacional práctica*. México, Trillas
- Meyer, J. W. y Rowan, B. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony", en *The American Journal of Sociology*, vol. 83, Núm. 2, págs. 340-363.
- Meyer, J. y Rowan, B. 2001. "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia". En *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*. Walter W. Powell y Paul J. Dimaggio (compiladores). México. Fondo de Cultura Económica.
- Meyer, J. y Scott, R. 1992. *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Updated Edition. USA. SAGE Publications. 1992.
- Monzon, J. L. 2003. "El cooperativismo en la historia de la literatura económica". *Revista Cirioc-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 44, España, p. 9-32 [En línea] <http://oai.redaluc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=12404401&iCveNum=505>. Fecha de consulta: 1 de febrero de 2008.
- Nosnik, A. 2005. *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México, Trillas. Principios y Valores Cooperativos. 2009

- En ACI Américas. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article45>. Fecha de Acceso 27 de marzo 2009.
- Powell, W. y Dimaggio, P. 2001. *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Rerum Novarum. 1891. Consultado en: [http://www.vatican.va/holy\\_father/leo\\_xii/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_1505\\_rerum-novarum\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_1505_rerum-novarum_sp.html). Fecha de acceso: 1 de febrero de 2008.
- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. USA. Jossey Bass.
- Sidorova, K. 2000. "Lenguaje ritual. Los usos de la comunicación verbal en los contextos rituales y ceremoniales". *Alteridades*, 10 (20). 93-103.
- Selznick, P., 1996. *Institutionalism "old" and "new"*. *Administrative Science Quarterly* June, v41, n2 p270 (8).
- Símbolos del cooperativismo. 2009. Cooperativa San José Obrero. Disponible en [http://www.sanjoseobrero.coop/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=56](http://www.sanjoseobrero.coop/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=56).
- Simon, H. 1947. *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la Organización Administrativa*. Buenos Aires. Ed. Aguilar.
- Smircich, L. 1983a. "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3 pp. 339-358.
- Smircich, L. 1983b. "Studying organizations as cultures". En *Beyond Method*. Edited by Gareth Morgan. SAGE Publications USA p: 160-171.
- Strandgaard P. y Dobbin F. 2006. "In Search of Identity and Legitimation: Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism". *American Behavioral Scientist*, 49 (7), 897-907.
- Thomas, P. J. y Waterman H. R. 1982. *En busca de la excelencia*. México. Lasser Press Mexicana.
- Turner, V., 1980. *La selva de los símbolos*. Madrid. Siglo XXI. [original publicado en 1967]
- Urbiola, A. 2004. *Cultura y Comunicación en Organizaciones de Ahorro y Crédito Popular, un caso de Institucionalización de Mitos Racionales y Convergencia Simbólica*. Tesis doctoral, Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Urbiola, S. A. y Lara, G. 2003. "Vida simbólica y organizaciones. El caso de las organizaciones de ahorro y crédito popular", *Iztapalapa*, No. 55, Año 24, julio-diciembre.
- Urbiola, A. y Lara, G. 2007. "Rituales en cooperativas de ahorro y crédito mexicanas". *Revista UniRcoop*. Vol, #1, pp. 103-121.
- Urbiola, A. 2008. "Comunicación ritual en contextos rituales y ceremoniales". Ponencia presentada en el VI Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo.
- Van Gennep A. 2008. *Los ritos de paso*. México. Antropología. Alianza Editorial. [original publicado en 1969]
- Weik, E. 2001. "Myths in transformation processes". *International*