

✓ B.S. J. malis



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Azcapotzalco
Posgrado en Estudios Organizacionales

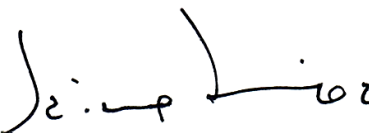
TESIS

Que para obtener el grado de
Maestría en Estudios Organizacionales

Presenta
Popoca xicohténcatl Gabriela

Titulada:

**UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN INTERMITENTE:
LOS "GRUPOS SOLIDARIOS" EN EL ESTADO DE TLAXCALA**

Director: 

Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faundez

Mexico, Df.

Julio 2012

AGRADECIMIENTOS

Me resulta imprescindible agradecer a todas aquellas personas que han puesto una sonrisa, una mirada y un significado a mi proyecto, el cual no tendría el mismo color. Mi cariño y agradecimiento a mis profesores, a mis padres por estar a mi lado en cada caminar, a mi Hermana Katy por sus valiosos y atinados consejos, y a mi brillante familia que me apoyaron incondicionalmente para lograr la culminación de mi trabajo de investigación el cual hicieron que tuviera mayor sentido y significado.

Agradezco el apoyo inmensurable de CONACYT por permitirme desarrollar mis estudios satisfactoriamente, al posgrado por todo el apoyo y facilidades brindadas, a mi director de tesis Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faundez por sus comentarios y reflexiones, y a la Universidad Autónoma Metropolitana por su cobijo y hospitalidad.

Mi cariño, se queda plasmado en ese caminar lleno de destellos de dificultades, osadías y grandes logros.

INDICE GENERAL

1- Introducción.....	4
2- Racionalidad, acción colectiva y cultura en los estudios organizacionales.....	23
2.1 Racionalidad y acción colectiva.....	23
2.2 Sistemas y estructuras <i>flojamente acoplados</i>	31
2.3 Anarquías organizadas.....	34
2.4 La noción de cultura.....	43
2.5 Cultura organizacional.....	46
2.6 El proceso de la objetivación de la cultura: hacer concreto lo abstracto..	53
3- El diseño de la investigación.....	56
3.1 Metodología cualitativa.....	57
3.2 El estudio de caso y sus tipologías.....	59
3.3 Planteamiento del problema de estudio.....	62
3.4 La pertinencia organizacional del objeto de estudio.....	67
3.5 Determinación de la muestra.....	78
4- El Microcrédito.....	80
4.1 Las microfinancieras.....	80
4.2 La internalización de la propuesta de Muhammad Yunus y el Banco <i>Grameen</i>	86
4.3 El caso Mexicano.....	91
4.4 FINCA-México.....	94
5- Los Grupos Solidarios: una forma de organización intermitente.....	97
5.1 Conformación de los Grupos Solidarios.....	97
5.2 Actividades desempeñadas con los microcréditos.....	107
5.3 Acción colectiva y Grupos Solidarios.....	109
5.4 Naturaleza organizacional de los Grupos Solidarios.....	114
5.5 Cultura y valores grupales: solidaridad, compromiso, cordialidad.....	133
6- Conclusiones.....	140
7- Bibliografía.....	146

1.- INTRODUCCIÓN

El acento en las organizaciones como instrumentos de la organización de la acción colectiva en el mundo contemporáneo, es claramente señalado por Hechter y Coleman: “Vivimos en un mundo de organizaciones. La única forma en que los individuos pueden imponerse a una organización es constituyéndose como otra organización” (Collins, 1996: 177).

El estudio de las organizaciones ha experimentado un desarrollo ininterrumpido desde finales del siglo XIX hasta nuestros días. Durante ese largo periodo de tiempo se han propuesto enfoques distintos para su estudio desde perspectivas disciplinares diferentes, que van de la economía a la administración, de la sociología a la psicología social, de la ciencia política a la antropología, entre otras. Una prueba de esto es la revisión que llevan a cabo Rendón y Montaña (2004) de ocho distintas aproximaciones teóricas a este fenómeno social de estudio en su artículo: “Las aproximaciones organizacionales: caracterización, objeto y problemáticas”, donde se pueden apreciar distintas perspectivas disciplinarias y enfoques teóricos.

Sin duda que las organizaciones pueden estudiarse desde diversos ángulos, ya sea que se enfatice en ellas lo económico, lo político, lo cultural, la naturaleza de los objetivos que persiguen y de las actividades a las que se dedican, su historia, su impacto (local, regional, nacional, global), etcétera. Dentro de estos ángulos posibles de clasificación y estudio de las organizaciones, hay uno (igualmente válido) que consiste en agrupar y distinguir a las organizaciones en función de sus estructuras y procesos entre aquéllas que son “modernas” y aquellas otras que son “posmodernas”.

Dentro del campo específico de los estudios organizacionales —en trazos generales— el desarrollo de los análisis llevados a cabo puede dividirse en esas dos

grandes visiones, enfoques o “paradigmas”, por llamarles de alguna manera. La primera se remonta a los principios del siglo XX, y se sustenta en los consabidos modelos de la “administración científica” de las empresas y de la “estructura burocrática” de la sociedad contemporánea, partiendo de una visión funcionalista y básicamente instrumentalista, con un enfoque positivista y analizando ejemplos organizacionales del mundo anglosajón. Era la época de los modelos dominados por metáforas mecanicistas u orgánicas en las que se ponía el énfasis en la racionalidad instrumental al momento de la toma de decisiones estratégicas (Morgan, 1991). Particularmente, se partía del supuesto de que la organización moderna “determina la *racionalidad instrumental de medios fines*. En cuanto a estructura se diseña mediante una división compleja del trabajo, el establecimiento de relaciones formales y con base en un conjunto de reglas escritas que conforman una estructura jerárquica de supervisión y control. [...] [y] se asume como una forma de dominación que implanta el poder directo de reglas, reglamentos, órdenes y supervisión directa” (Solís y López, 2000: 36).

En tanto que la segunda se consolida en las últimas décadas del siglo XX, colocando su atención en “características substantivas de las organizaciones tales como la ambigüedad, la fragmentación y la identidad” (Barba, 2001: 18), con un enfoque construccionista, partiendo de ejemplos organizacionales del mundo europeo y enfatizando dimensiones como lo cultural, el poder y el conflicto. Es decir, se aleja de la anterior concepción puramente administrativa y economicista de la organización racional (pública o privada) basada en buena medida en los supuestos teóricos de la economía neoclásica, para concebir (en cambio) a las organizaciones como metáforas socioculturales, con todos los aspectos multidisciplinarios que eso implica para su estudio (Morgan, 1991).

La distinción de enfoque entre ambos “paradigmas” ha sido señalada reiteradamente en los últimos años. En particular por el reconocimiento cada vez más generalizado de la necesidad de estudiar formas nuevas de organización en las últimas décadas y que escapan al tradicional modelo organizacional norteamericano. Un modelo que, cabe decirlo, fue dominante a lo largo de buena parte del siglo XX, por lo que “buena parte de la literatura y el modelo de organización que se propone dentro de la visión moderna provienen, principalmente, del mundo anglosajón y en particular de los Estados Unidos. La difusión generalizada de estas contribuciones [...] limita el conocimiento de las organizaciones ajenas a esa realidad” (Barba, 2001: 20).

La inercia de estudiar organizaciones que encajaran con el modelo moderno anglosajón significó un rezago en la atención y estudio de organizaciones con características locales y procesos distintos: con racionalidades, problemas, aspectos simbólicos, impactos sociales, historias diferentes. Una vez reconocido lo anterior, fue que se valoró dentro de los estudios organizacionales “la gran importancia que tiene el análisis empírico de las organizaciones pertenecientes a cada sociedad y a cada cultura, especialmente, sus características estructurales, contextuales y culturales, con la finalidad de entender la especificidad de su constitución y las particularidades de sus formas organizacionales” (Barba, 2001: 20). Se valoró así la importancia de conocer organizaciones en realidades específicas y distintas a las del mundo anglosajón, para conocer otras formas de organización con características distintas de diseñar, afrontar y solucionar sus arreglos estructurales y dinámicas organizacionales propios.¹

¹ Es decir, el modelo de organización moderna-taylorista se basaba en la supuesta necesidad de la descalificación del obrero: su enajenación del saber hacer y la negación del ejercicio de su capacidad creativa, como condición básica para implantar la “Administración Científica”. Por el contrario, el modelo posmoderno-de-organización-flexible parte, en términos generales, de la delegación de

Esto último es, precisamente, lo que me he propuesto en esta investigación: estudiar una forma novedosa y *sui generis* de organización que desde la década de los años noventa se ha expandido aceleradamente a lo largo y ancho de nuestro país: los Grupos Solidarios adscritos a las (IMF)² Se trata de un tipo de organización cuya importancia es cada vez mayor en la sociedad mexicana —por los impactos directos y favorables que en lo económico, educativo, alimentario, de salud, etcétera, tienen *diariamente* en la vida de millones de mexicanos—, y que pese a esto último no se ha convertido aun en objeto de interés por parte de nuestra disciplina. De hecho, hasta el día de hoy, sólo economistas y administradores han hecho de ella un objeto de estudio; aunque, claro, siempre desde enfoques propios del análisis económico y/o financiero. Por el contrario, mi interés ha sido estudiar a los Grupos Solidarios en términos socioculturales para conocer y explicar su naturaleza organizacional característica.

Para ello, y como se apreciará en el apartado dedicado al diseño de esta investigación, he retomado la propuesta de Ayuzabet de la Rosa (2004; 2007) para argumentar la pertinencia organizacional de este estudio. Como se sabe, De la Rosa propone redimensionar el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME) desde sus tradicionales enfoques económicos y administrativos hacia el enfoque multidisciplinar de los estudios organizacionales, dando con ello pie a un nuevo objeto de estudio: el de la micro, pequeña y mediana organización (MPYMO), lo que implica en palabras del autor “pensar y estudiar a las MPYME no ya como empresas, sino como organizaciones” (2004: 129). Sobre esta propuesta, debemos

autoridad para el trabajador ampliando los espacios de su participación a partir de su capacitación, la polivalencia y liberación parcial del ejercicio de su capacidad creativa. Así, el reemplazo del sistema tayloriano requiere la transferencia de las tareas de los especialistas y supervisores a los trabajadores sin supervisión. Lo que implica: el establecimiento del autocontrol de los trabajadores, el establecimiento de la auto-inspección de los trabajadores, el extender las tareas de los trabajadores y formar equipos auto-dirigidos de trabajadores.

² Por sus siglas denominándose, Instituciones Microfinancieras.

reconocer que dicho redimensionamiento agranda el campo de estudio en el que anteriormente se ubicaba el de las MPYME's. Es decir, las MPYME's vienen ahora a quedar dentro de un campo más amplio de estudio, que es el de las MPYMO's.

Al sustituir la noción de "empresa" (fundada en supuestos económicos y administrativos) por la de "organización", resulta claro que el campo de estudio de las MPYMO's rebasa con mucho al de las MPYME's. Claramente, la empresa es una forma de organización, pero *no toda* organización es una empresa. Por eso considero que la propuesta de estudiar a las MPYME's como formas de organización a nivel micro es correcta. Con ello se agranda el campo para estudiar desde nuestra disciplina formas de organización (sean o no empresas) a nivel micro. Es decir, tomar como objeto de estudio a un Grupo Solidario que en promedio se componen de entre 15 a 30 mujeres, no significa que se esté estudiando un "fenómenos micro-organizacional". Lo que sí significa es que se están estudiando fenómenos organizacionales a una escala micro en la que también se expresan conflictos, negociaciones, tomas de decisiones, aspectos simbólicos y discursivos, incertidumbre y contingencias, jerarquías, división de tareas, cambio organizacional, etcétera.

Dentro de este campo ampliado encuentran su lugar organizacional los Grupos Solidarios adscritos a IMF en México. Al reconocerse su naturaleza como una forma de organización con características distintivas, se aborda mejor su complejidad que cuando únicamente se les analiza como nichos de mercado crediticio. De manera que (sostengo en esta investigación) resulta adecuado llevar a cabo un estudio para conocer su especificidad organizacional. Claramente, esclarecer el significado del estudio organizacional de los Grupos Solidarios requiere

reconocer la complejidad inherente a la noción de organización e indicar por qué pueden ser concebidos como tales.

Para los efectos de mi investigación, comparto la siguiente definición que considero útil para los objetivos que me he planteado: una organización es “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33). Puede decirse entonces que las organizaciones comparten elementos que las vuelven distintivas de otras agrupaciones sociales; sin embargo, dichos elementos adoptan formas particulares dependiendo de la organización en cuestión y de los objetivos que se hayan planteado, por lo que las organizaciones adquieren configuraciones diversas de conformación (Mintzberg, 1999). En virtud de que las organizaciones pueden ser identificadas a partir de ciertos factores específicos que las diferencian de otras agrupaciones sociales, los Grupos Solidarios se constituyen en una forma de organización en tanto que son copartícipes de los elementos que de manera convencional conforman a una de ellas.

Ahora bien, para comprender y explicar su especificidad organizacional me he apoyado en enfoques teóricos propios de la visión posmoderna dentro de nuestra disciplina. El tránsito de la concepción moderna a la posmoderna tiene que ver con la naturaleza pos-burocrática de formas emergentes de organización claramente diferenciadas del modelo tradicional anglosajón taylorista a partir de los años setentas. Particularmente esto ocurre a raíz de la consolidación exitosa del modelo

organizacional japonés que puso en evidencia la relatividad cultural de la organización moderna anglosajona, en el sentido de evidenciar la falsedad del mito de la “administración científica” del *only one way* de hacer las cosas. Lo que a su vez coincidió con el incipiente desarrollo de la crítica posmoderna en lo general, y su recepción en los estudios organizacionales en lo particular. Con lo cual se daría paso al reconocimiento de formas novedosas de organización y a la necesidad de analizar aspectos que la visión moderna había ignorado prácticamente, tal como lo expresa Barba (2001: 82):

Entre las nuevas condiciones que contribuyeron a la emergencia, florecimiento y expansión de nuevos modelos de organización, se puede señalar a la competencia globalizada entre las corporaciones multinacionales. Estos modelos se caracterizan, principalmente, por su flexibilidad, y sustituyen al modelo de organización taylorista-burocrático. El modelo taylorista-burocrático es concebido como *organización moderna*, mientras que el modelo emergente es conocido como *organización flexible* o *postmoderna*. La presencia de los nuevos modelos de organización, ha motivado la reformulación de los postulados tradicionales que habían dominado en las empresas y que, paulatinamente, mostraron sus grandes limitaciones para conservar su permanencia en un entorno agresivamente cambiante.

Es justo en este periodo de los años setentas del siglo XX en que hacen su aparición las IMF y sus correspondientes Grupos Solidarios como forma novedosa de organización, la cual encaja completamente con las características señaladas de las organizaciones posmodernas dado que son simples, flexibles, ambiguas, fragmentarias, con estructuras flojamente acopladas, tienen una concepción holística del individuo, cuentan con una planeación estratégica y de toma de decisiones colectivas; en pocas palabras, vienen a ser auténticas anarquías organizadas (Solís y López, 2000).

Mi investigación se ha centrado sobre un objeto de estudio que, como ha observado el Dr. Antonio Barba,³ no ha sido atendido en México desde nuestra

³ Conversación personal, 10 de febrero de 2011 en la UAM-Azcapotzalco.

perspectiva todavía. Y no por aparecer como algo “exótico” significa que carece de importancia.⁴ Quizás su marginación se deba a que al surgir este tipo de organizaciones intermitentes al amparo de IMF, la sombra que éstas proyectan sobre ellas las opaque.⁵ De forma que las grandes organizaciones financieras que compiten con sus contrapartes bancarias oscurecen —y a primera vista borran— una forma de organización que se está reproduciendo a lo largo y ancho del país y que coadyuva a transformar la vida inmediata de miles de mujeres y sus familias.

Mi objetivo principal de análisis ha sido conocer precisamente la naturaleza o especificidad organizacional de Grupos Solidarios adscritos a una de las mayores IMF de México, mediante un estudio comparativo de la estructura y la dinámica organizacional internas entre un grupo de extracción urbana y otro de extracción rural en el estado de Tlaxcala.⁶ Dado que la forma de organización interna para el trabajo varía de un grupo a otro dependiendo del número de sus integrantes, del tipo de actividad a la que se dediquen las prestatarias, de las necesidades personales o familiares de las mismas, etc., pueden variar las dinámicas organizacionales en Grupos Solidarios distintos. Por eso el énfasis recae en la forma en que se conforman los grupos, en los motivos y necesidades que las mujeres tienen cuando deciden agruparse y solicitar un crédito solidario, la manera en que se desarrollan los liderazgos, se definen jerarquías, el tipo de conflictos que suelen surgir y la forma en que se resuelven, cómo es que los grupos se mantienen en el tiempo pese al

⁴ Como podrá advertir el lector, este tipo de organización —que va proliferando en nuestro país desde hace 20 años— ha recibido atención directa tanto por parte tanto del gobierno federal mexicano como de fundaciones privadas y asociaciones civiles para asegurar su promoción y financiamiento. Por eso, en lo personal, me que no haya atraído aun la atención por parte de investigadores en estudios organizacionales.

⁵ En el capítulo quinto se apreciará con claridad el sentido de esta expresión propuesta en esta investigación de que los Grupos Solidarios constituyen una forma de “organización intermitente”.

⁶ Gracias a un estudio exploratorio realizado en el mes de mayo del 2009, pude conocer la dinámica de trabajo de 4 Grupos Solidarios en el municipio de Apizaco, cuyos nombres son: “Rojo Amanecer”, “Latidos”, “Etiopía” y “Composición”, conformados en promedio por 20 personas, con una antigüedad variable de 2 a 6 años. Un ejercicio similar se realizó en el municipio de Tlaxco, con el Grupo Solidario de extracción rural: “Linda Vista”.

cambio de sus miembros, las estrategias que implementan en su interior para asegurar el pago de los créditos, el tipo de sanciones o castigos que imponen a las mujeres incumplidas, cómo y quiénes toman las decisiones.

En otras palabras, esta investigación ha centrado su atención en la naturaleza de la estructura y la dinámica internas de los Grupos Solidarios dentro de un comparativo rural-urbano, confeccionando y proponiendo una tipología tentativa para clasificar esta experiencia organizacional novedosa y funcional. Para lo cual he recurrido al empleo de enfoques teóricos propios de la visión posmoderna de la organización, que analizan las características mencionadas en la página anterior. Aunque, cabe resaltar, mi interés principal se ubica en el aspecto cultural de la organización. Si bien es cierto que otros factores como el económico, el del poder, el social, se encuentran entrelazados entre sí, en esta investigación se otorga mayor importancia a los valores, a las creencias, a los afectos y al sentido que se encuentran involucrados en la vida cotidiana de sus miembros y que ayudan a explicar el porqué de la existencia de esta forma de organización novedosa, en la que —sin duda— las ideas, los valores, los conocimientos y las creencias que portan las mujeres juegan un papel importante en su desempeño, identidad y permanencia (Mendoza, 2002b).

Es por lo anterior que la hipótesis central de mi investigación tiene que ver con la tesis de que la cultura (conformada por conocimientos, valores e ideas) constituye el marco de referencia que orienta el comportamiento de las mujeres al interior de los Grupos Solidarios. Pero a diferencia de los enfoques tradicionales de la cultura corporativa o de la cultura empresarial (que se caracterizan por ser específicas, acoplada a los intereses de los directivos, sancionada por órganos de autoridad formal, asociada directamente a la noción de desempeño y que se expresa

como un conjunto de costumbres surgidas por el contacto directo entre los miembros de una misma empresa), en términos generales la cultura organizacional es más espontánea porque parte de quienes la viven diariamente. Se construye a partir de un conjunto diario de interacciones intersubjetivas, además de no encontrarse estipulada en ningún documento oficial ni sancionada directamente por una autoridad, su naturaleza es más bien informal. Por lo mismo es menos visible, difícil de identificar y de comprender fuera del propio ámbito organizacional en el que se desarrolla, pues se encuentra ligada a la interacción social de las personas, brindando sentido a sus acciones y aspiraciones (Alveson, 1993), sobre todo en una forma de organización como la que es objeto de estudio en este trabajo.

Asimismo, argumento que la cultura organizacional que orienta las acciones de las prestatarias expresa (al igual que su estructura y dinámica organizacionales) una especie de ambigüedad o hibridez. Explico por qué.

Por un lado, es verdad que en la manera en que se organizan e interactúan las mujeres entre sí hay valores que se cumplen y que permiten dar forma y mantener en el tiempo la estructura y funcionamiento del Grupo Solidario en su relación crediticia con FINCA México⁷. Son valores reconocidos que incluso pueden ser expresados verbalmente por las propias mujeres. Por otro lado, también es cierto que dichos valores no los adquieren (o aprenden) dentro de la organización; por el contrario, son valores aprendidos fuera del Grupo Solidario y son previos a su ingreso. Se trata de componentes culturales que las mujeres llevan consigo (y a los que dan continuidad) al ingresar a este tipo de organización híbrida e intermitente; los cuales influyen directamente en la forma en que perciben la naturaleza del Grupo Solidario y le otorgan sentido a sus acciones emprendidas para lograr los objetivos

⁷ Por sus siglas en inglés, "Fundación para la Asistencia Internacional a Comunidades"

que se han propuesto individual y colectivamente. Argumento que con ello se puede apreciar que “el análisis cultural pone de manifiesto una segunda lógica de funcionamiento de orden afectivo y cultural, de los conjuntos organizados, que [...] funda la autonomía del fenómeno organizativo como proceso de integración de conductas humanas [...] nos permite comprender las reglas formales e informales que rigen las relaciones entre los individuos y los grupos como constructos culturales” (Crozier y Friedberg, 1990:183).

En concordancia con lo anterior, se podrá constatar en este trabajo que los lazos que unen a las mujeres en un Grupo Solidario no se basan (como sucede en la mayoría de las organizaciones actuales) en una relación monetaria, dado que no existe propiedad empresarial, ni dirección formal, ni división entre dirección-trabajo-productividad-servicios prestados-remuneración. Dichos lazos se basan en un entramado informal de valores, afectos, sentidos de la vida y del trabajo compartidos producto de la convivencia de amistad y de la confianza previas a su ingreso al Grupo Solidario, y que se reproduce y ahonda en la interacción interna del mismo.⁸ De hecho, la informalidad de la dinámica organizacional es evidente, al igual que ambigüedad e hibridez de su estructura (flojamente acoplada), con una planeación estratégica basada en la experiencia de las mujeres socias, en su sentido común y en los intereses de cada una de ellas (una anarquía organizada).⁹

⁸ Todo lo opuesto a la IMF FINCA México, anclada en el ámbito administrativo, burocrático, basado en la regla impersonal del modelo de la empresa privada.

⁹ Como se apreciará más adelante, en buena medida el único objetivo colectivo de un Grupo Solidario es su permanencia en el tiempo, de forma que quienes deseen seguir solicitando créditos puedan seguir haciéndolo al margen de quienes deciden separarse. Frente a ese objetivo colectivo, se encuentran los objetivos particulares de cada miembro que, como en toda organización, suelen ser dispares y en este caso responsabilidad de cada quien. Mientras se cumpla con el compromiso puntual de los 16 pagos semanales que demanda cada ciclo, cada prestataria es libre de hacer con su dinero y con sus actividades diarias lo que guste y mande. Por eso, para asegurar la permanencia del Grupo Solidario se pone especial cuidado en aceptar como miembros a mujeres con sentido de responsabilidad, compromiso, solidaridad y trabajo, de forma que se asegure el cumplimiento financiero con la IMF en tiempo y forma, y no se ponga en riesgo de perderse los incentivos económicos que ésta última les ofrece al finar el ciclo y al emprender el siguiente. De forma que el valor y la práctica de la confianza constituyen la columna vertebral de los Grupos Solidarios tanto al

Los Grupos Solidarios constituyen espacios sociales fundados en valores y afectos compartidos que en la interacción cotidiana se expresan en la forma de solidaridad y amistad. Dada su naturaleza organizacional de anarquía organizada, esta forma novedosa de organización híbrida e intermitente es capaz de aprovechar las oportunidades crediticias de FINCA México para desenvolverse de manera funcional y eficiente. Esto pone de manifiesto que en los Grupos Solidarios coexisten 2 lógicas organizacionales distintas que responden a contextos y necesidades igualmente distintos: una, la instrumental (financiera, formal, legal) ligada a la IMF, y dos, la tradicional (autoempleo, informal, de amistad) que corresponde a los Grupos Solidarios. Y es en esa hibridez (o en esa ambigüedad) que adquiere forma la estructura y dinámica organizacionales propias de los Grupos Solidarios: una mezcla *sui generis* entre el rígido crédito bancario por contrato y la confianza fundada en la palabra empeñada en una tanda, a lo que se suma el carácter intermitente en el tiempo de su funcionamiento organizacional.

Cabe señalar que lo “curioso” de esta experiencia organizacional que, como se demostrará más adelante, cumple de manera cabal con las características propias del modelo posmoderno de organización, no haya surgido en un país “desarrollado”, sino que (por el contrario) proviene de un país en términos generales “pre-moderno”: Bangladesh. Y no obstante su origen en la zona rural y empobrecida de este país asiático, las IMF y los Grupos Solidarios se han expandido con éxito crecientemente acelerado tanto en los países subdesarrollados como en los desarrollados.

Como se documenta en esta investigación, los Grupos Solidarios surgen gracias a la labor crediticia experimental del economista Muhammad Yunus,

interior con sus miembros, como al exterior con FINCA México. Y en contexto organizacional informal, la confianza sólo se asegura cabalmente mediante la amistad entre sus miembros, ya que ésta última posee lazos afectivos de cooperación y ayuda mutuas.

galardonado con el Premio Nobel de la Paz en 2006 y conocido internacionalmente como “el banquero de los pobres”. Desde los años setenta del siglo XX y hasta nuestros días las IMF han buscado llevar los servicios financieros más comunes (como el crédito y el ahorro) a las personas que normalmente carecen de ellos; es decir, a las personas pobres y marginadas: especialmente a mujeres que habitan en zonas rurales empobrecidas.

Pese a que se adapta a los requerimientos económicos formales del mercado crediticio, este tipo de servicio financiero (y su correspondiente forma de organización basada en los Grupos Solidarios) se distingue de la banca tradicional en la medida en que tiene como “nicho de mercado” a un amplio sector de la población que se encuentra completamente excluido por parte de la misma, ya que se dirige a personas de bajos recursos y sin empleos formales incapaces de ofrecer garantías prendarias para conseguir un crédito bancario. Se trata de personas en condiciones de pobreza económica, carentes tanto de bienes patrimoniales como de ingresos fijos o comprobables, por lo que extraordinariamente podrán ser sujetos de crédito para cualquier institución bancaria que se rija bajo la lógica de la reproducción incrementada del capital del mercado financiero neoliberal.

Por el contrario, la metodología propuesta —e implementada exitosamente— por el entonces profesor universitario de Bangladesh, Muhammad Yunus, y que se conocería desde entonces como “Crédito Grupal o Solidario” se abstiene de pedir garantías prendarias o comprobación de ingresos a sus prestatarias potenciales. De hecho, como se apreciará más adelante la primera experiencia que Muhammad Yunus (2008) emprendió se transformaría en una fuente de oportunidades económicas para los más pobres y marginados del mercado económico neoliberal.¹⁰

¹⁰ Sus inicios se narran a la manera de un mito (o como una leyenda). Se afirma que conoció a una mujer en su país que producía artesanías de bambú y que para obtener la materia prima necesitaba

Situación que no ha sido ajena a nuestro país. De hecho, a principios de los años noventa tuvo lugar un crecimiento acelerado de IMF enfocadas a ofrecer servicios de microcréditos a mujeres de escasos recursos que viven en zonas rurales o en zonas urbanas marginales. Dado el éxito de las experiencias internacionales, y por ser considerado como un instrumento paralelo al de las políticas públicas gubernamentales para el combate a la pobreza, se ha experimentado la proliferación de IMF en México, fomentando la “cultura del ahorro y del trabajo en equipo” entre los sectores más vulnerables, en buena medida gracias a una amplia desregulación jurídica para las asociaciones crediticias (Conde, 2005). A tal grado que para 2005 existían (oficialmente registradas) más de 600 IMF en nuestro país.

Dentro de las cuales destaca FINCA-México, que ocupó el primer lugar en 2006 dentro de las 100 mejores microfinancieras de América Latina y el Caribe según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se trata de una IMF cuyo objetivo principal es el de brindar servicios de microcrédito y asesoramiento a mujeres emprendedoras de escasos recursos, en el propósito de ayudar en el mejoramiento social y económico de las regiones donde están presentes.

La manera en que FINCA México consigue sus propósitos es mediante la conformación de Grupos Solidarios de prestatarias, los cuales constituyen su razón de ser. De hecho, toda microfinanciera trabaja en la formación, mantenimiento y

endeudarse con los prestamistas (usureros) locales que cobraban altos tipos de interés. Ya en un primer momento la gestión de Yunus con bancos comerciales para obtener dinero barato para los pobres había fracasado por la falta de garantías prendarias de estos últimos. Decidió por tanto, en un segundo momento, hacer un préstamo personal equivalente a 30 dólares a esa y a otras 42 mujeres que querían iniciar actividades comerciales y artesanales. Sorprendentemente para Yunus los préstamos fueron devueltos de manera íntegra en la fecha de su vencimiento. Aquello le animó, y con ayuda de sus estudiantes en la universidad empezó a ampliar el sistema de microcréditos. El experimento resultó tan inesperadamente exitoso que en 1983 creó el Banco *Grameen* (que significa “banco rural”). Pues bien, se estima que en los últimos 20 años el Banco *Grameen* ha prestado más de dos mil millones de dólares a tres millones y medio de personas que vivían en condiciones de pobreza extrema. Actualmente el banco tiene más de mil sucursales por todo el mundo y está siendo imitado por más de 7,000 organizaciones en múltiples países (Yunus y Jolis, 2008).

ampliación de Grupos Solidarios bajo su control con una clientela fija a la cual dirige sus servicios de microfinanzas. Dicho en otras palabras: si no existiera la figura organizacional de los Grupos Solidarios no existirían las IMF. Los Grupos Solidarios no son elementos accesorios al funcionamiento de las instituciones microfinancieras, son (con mucho) sus elementos constitutivos.

Se trata de la innovación microcrediticia desarrollada por Muhammad Yunus y que ha sido reproducida e implementada en múltiples países en las últimas tres décadas. A este respecto, sorprende que aun no se cuente en México con estudios en torno a la naturaleza organizacional de esta forma de organización flexible, híbrida e intermitente que constituyen los Grupos Solidarios. Ante la ausencia de conocimiento sobre esta forma de organización novedosa, singular, casi “hormigueante” dentro del tejido socioeconómico de nuestro país, pero que no obstante está transformando directamente la vida de cientos de miles de nuestros hogares, es que se ha planteado esta investigación con el objetivo principal de conocer (precisamente) la naturaleza o especificad organizacional de los Grupos Solidarios adscritos a una de las mayores IMF de México, mediante un estudio comparativo de la estructura y la dinámica organizacional internas entre un grupo de extracción urbana y otro de extracción rural en el estado de Tlaxcala.

Por lo que se refiere a la estructura de esta tesis, cabe señalar que se compone de la presente introducción y de cinco capítulos más. En el primero de estos últimos, se introduce una revisión de los enfoques teóricos sobre la hibridez y ambigüedad organizacional, los sistemas flojamente acoplados y las anarquías organizadas, exponiendo los aspectos que de estos enfoques han sido retomados en esta investigación para comprender y caracterizar analíticamente la naturaleza y dinámica organizacional *sui generis* de los Grupos Solidarios. Se abordan

igualmente las limitaciones y paradojas centrales del enfoque de la racionalidad instrumental y del cálculo utilitarista propios de la teoría neoclásica, en su intento por explicar el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas sobre la base de una supuesta naturaleza calculadora, egoísta y maximalista de los individuos. Pues como bien apuntan Solís y Pérez (2000: 44):

Las limitaciones reales de un modelo racional de toma de decisiones y de las metáforas “mecánica” y “orgánica” de las empresas han conducido a visiones parciales y equívocas sobre su funcionamiento. Dichas limitaciones se hacen más evidentes conforme se inicia el camino sin retorno hacia medio ambientes cada vez más turbulentos e impredecibles. La búsqueda de formas alternativas para considerar a las organizaciones inicia en los años setenta con el desarrollo de los modelos llamados *cesto de basura*, *anarquías organizadas* y *sistemas flojamente acoplados*. Estos desarrollos son compatibles con los esfuerzos de los **postmodernistas** de finales de los años ochenta que, apostando a la teoría del caos, buscaban arrojar nuevas luces a la comprensión del comportamiento de las organizaciones **postmodernas o postburocráticas**.

La emergencia de nuevos modelos organizacionales requiere de la construcción de marcos conceptuales que expliquen mejor las complejas organizaciones que se desenvuelven en condiciones de alta incertidumbre, ambigüedad y fronteras difusas. Las implicaciones de nuevos paradigmas conceptuales permiten visualizar a las empresas como organizaciones que transitan regularmente entre estados de equilibrio-desequilibrio, en razón de las contradicciones internas que originan la coexistencia del orden y el desorden, con muy bajos niveles de predicción del futuro y de los resultados de los cambios.¹¹

Asimismo se expone una discusión general que sobre el estudio de la cultura se ha realizado en el ámbito de las ciencias sociales, y particularmente en el ámbito de los estudios organizacionales; toda vez que uno de los supuestos que han guiado la investigación de esta tesis, radica en la idea de que los elementos culturales que comparten y con los cuales interactúan entre sí los miembros de una organización ayudan a comprender la estructura y la dinámica organizacional interna de ésta última. Lo que, en buena parte, tiene que ver con lo que se ha denominado como el “proceso de la objetivación y/o materialización” de la cultura mediante prácticas,

¹¹ Como es conocido, se pueden señalar seis dimensiones que perfilan a una organización postburocrática o posmoderna: *a)* informalismo tecnocrático; *b)* universalismo; *c)* clasificaciones débiles; *d)* acoplamiento flojo entre las subunidades de la estructura; *e)* interdependencia, eslabonamiento interno y redes; y *f)* propagación de un *ethos* de verdad y lealtad (Véase Barba, 2001: 99 y ss).

conductas, discursos, rituales, etcétera. En otras palabras, en cómo al materializarse la cultura en la vida social de sus portadores se consigue hacer “concreto” lo que es “abstracto”; esto es, cómo el mundo intersubjetivo de la cultura (conformada por valores, conocimientos, creencias e ideas) se objetiva en sus interacciones diarias.

En el siguiente capítulo se aclaran los procedimientos metodológicos que han guiado esta investigación y las razones que subyacen a su elección, dada la naturaleza de nuestro objeto de estudio y de los objetivos de conocimiento que nos hemos fijado. Se exponen así los rasgos generales de la metodología cualitativa, sus técnicas, la naturaleza de los estudios de caso y la determinación de la muestra para llevar a cabo las entrevistas en profundidad desde la propuesta metodológica de la saturación teórica de (Strauss y Corbin, 2002). De igual manera, se argumenta el porqué de la pertinencia organizacional de llevar a cabo una investigación como la que en este trabajo se ha realizado.

En el capítulo cuarto se abordan los orígenes, historia y naturaleza del fenómeno financiero conocido como “microcrédito”. Se expone una visión general desde los experimentos iniciales en los años setentas del así llamado “banquero de los pobres”, Muhammad Yunus, hasta nuestros días, repasando a la par la experiencia internacional y el caso mexicano, para concluir con la microfinanciera que ha guiado este trabajo: FINCA-México en el estado de Tlaxcala.

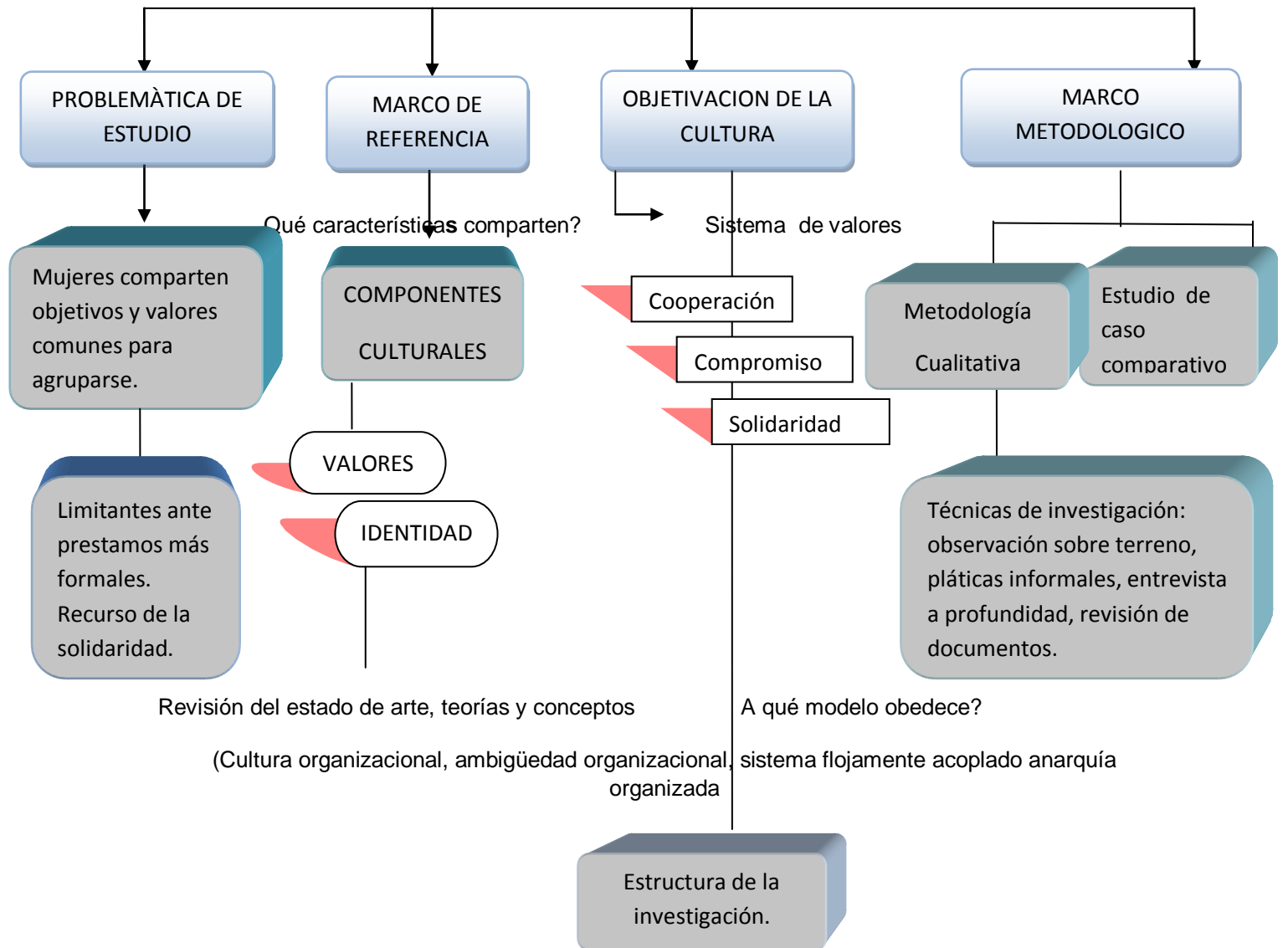
El capítulo quinto expone los hallazgos de la investigación llevada a cabo así como el análisis de los datos e información recopilada a través de visitas exploratorias, observación sobre terreno, pláticas informales, entrevistas a profundidad, revisión de documentos, etcétera. Todo lo cual en el afán de investigar la naturaleza organizacional de mi objeto de estudio y dentro de un contexto comparativo de dos estudios de caso en profundidad: el del grupo “Leo” en el

municipio urbano de Apizaco, y el del grupo “Lindavista” en el municipio rural de Tlaxco. Se analizan en este capítulo su estructura y dinámica organizacionales, en el comparativo de similitudes y diferencias. Así mismo, se ofrece una caracterización tentativa de la naturaleza organizacional de esta forma novedosa y exitosa de organización, misma que he llegado a categorizar como un tipo de “organización híbrida e intermitente”.

Por último, el capítulo seis contiene un conjunto de reflexiones finales acerca de la naturaleza organizacional a que dan lugar las interacciones cotidianas de las mujeres al interior de los Grupos Solidarios, como de las consecuencias que el pertenecer a este tipo de organización ha tenido directamente en sus vidas y en su entorno familiar.

Para terminar esta introducción, de manera gráfica se ofrece un esquema de la estructura general que conforma la investigación ahora presentada.

ESTRUCTURA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN



2.- RACIONALIDAD, ACCIÓN COLECTIVA Y CULTURA EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

“La racionalidad no determina el comportamiento; éste es perfectamente flexible dentro del área de racionalidad y adaptable a las capacidades, finalidades y conocimientos. En cambio, el comportamiento se encuentra determinado por los elementos irracionales y no racionales que limitan el área de la racionalidad. La tarea de la racionalidad es la de la adaptación a estos elementos no racionales” (Rodríguez, 2004: 125).

2.1 Racionalidad y acción colectiva

Aunque desde la perspectiva convencional de la Teoría de la Administración se ha concebido el proceso de toma de decisiones con relación a la racionalidad instrumental, en los hechos, en las organizaciones reales se toman un gran número de decisiones que no necesariamente están relacionados con dicha forma de racionalidad, lo que lleva a reconocer que en las organizaciones concretas el proceso de toma de decisiones está marcado también por valores, costumbres, creencias, e incluso emociones.

De hecho, tanto en el modelo de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones que sostiene la teoría económica neoclásica donde los individuos calculan utilitariamente su interés propio, como en el análisis de su forma de hacer interactuar dentro de las organizaciones, las paradojas y los límites de la racionalidad empezaron a ser señalados a fines de los años cincuenta del siglo pasado. En términos generales, puede decirse que dichas paradojas son de dos tipo: “en el nivel del individuo, hay límites en la capacidad de procesar información y tomar decisiones racionales. En otro nivel, existe la cuestión de cómo pueden formar grupos los individuos racionales y, de hecho, cómo es posible que exista la acción colectiva” (Collins, 1996: 161).

El primer tipo de paradojas se conoce como la “racionalidad limitada (o atada)”, la discusión se concentra en los límites de la capacidad del individuo a ser plenamente racional. Esta discusión surgió por primera vez en el área de la investigación de las organizaciones formales, en particular en un estudio sobre el comportamiento de los gerentes en las organizaciones realizado por Herbert Simon, quien señaló que el problema clave consiste en manejar *toda* la información disponible y seleccionar racionalmente la *más* adecuada para tomar decisiones correctas. Si bien el gerente racional debe maximizar las ganancias y minimizar los costos para asegurar la ganancia óptima de la organización, en sus estudios Simon descubrió que ningún gerente puede controlar, supervisar y decidir todo a la vez y, por lo mismo, ni siquiera intenta hacerlo en realidad. Junto con James March, Simon llegó a la conclusión de que el “gerente racional” no maximiza sus decisiones, sino que lleva a la práctica aquellas que considera satisfactorias para las exigencias a cumplir y los fines perseguidos, en la medida en que el gerente debe ocuparse *todo* el tiempo de una larga lista de tareas: producción, cantidad, calidad, rapidez, seguridad, supervisión, informes, reuniones, etc., sólo le es posible establecer un nivel satisfactorio para cada una de esas áreas. De esta forma, si las operaciones se desarrollan dentro de ciertos niveles satisfactorios a las necesidades requeridas, no es indispensable ya que preste mucha atención a esa área y deje que sigan las *prácticas* y las *rutinas* establecidas, las cuales aseguran la permanencia de la organización. Y esto último, sin olvidar que los “criterios de satisfacción” dependen también de los valores y de la *percepción* de la realidad que tienen tanto los decisores como el resto de los miembros de la organización.¹²

¹² Como señala también Coronilla (2004: 101): “Las tramas de las relaciones de los individuos crean dinámicas de contraposición de objetivos, proyectos y acciones concretas. Las percepciones de los directivos de la organización filtran los efectos de los ambientes, los cuales son construidos con base en criterios subjetivos nacidos de la experiencia, del conocimiento y de los

El señalamiento evidente de que es imposible maximizar plenamente cualquier decisión tomada, pero que en cambio *sí* es posible tomar racionalmente decisiones que se *consideran* como satisfactorias, se conoce como el principio de la racionalidad limitada:

La racionalidad no puede ser universal pues existen límites en cuanto a lo que los individuos pueden hacer. No es racional tratar de actuar como el actor económico ideal, ponderando todas las opciones posibles en el mercado antes de tomar una decisión. El costo de procesar toda la información sobre las distintas alternativas sobrepasa muy pronto los beneficios; es mejor tomar una decisión relativamente pronto y dejar para más tarde los ajustes si las cosas no funcionan en un nivel satisfactorio. [...] [En teoría, es posible que] el actor elige la ganancia o rédito más alto, el cual se calcula multiplicando los beneficios (menos los costos) por la probabilidad de lograr cada uno de ellos. Sin embargo, ¿cómo se hace esto en la vida real? Por principio de cuentas, ¿cómo se mide la probabilidad de obtener una [mejor] recompensa, en comparación con otra recompensa [distinta]. El problema estriba en que los seres humanos reales, a diferencia de las distribuciones matemáticas idealizadas en las ecuaciones de un economista, no suelen tener información clara o fidedigna sobre los diversos hechos que se les presentan (Collins, 1996: 163).

Los postulados sobre la racionalidad óptima en las organizaciones no reflejan el comportamiento real de los individuos ni el funcionamiento real de las mismas. En ambos casos es imposible alcanzar la racionalidad plena porque las personas sólo cuentan con un conocimiento parcial de las condiciones y posibilidades en que se desenvuelve su acción, así como de la previsión igualmente parcial de todas sus consecuencias probables, por lo que nadie puede imaginar *a la vez* todos los modelos posibles de comportamiento que se pudieran llevar a cabo. Esto último, provoca que la toma de decisiones pase de un valor a otro con los cambios consiguientes de prioridades, preferencias y de las contingencias provenientes del ambiente externo (Solís y López, 2000).

deseos de quienes deciden. Esto es, aun cuando el ambiente ha sido observado como la fuente primaria y principal de constreñimientos para el diseño organizacional no hay que olvidar que los actores, relativamente autónomos, imponen en gran medida su esquema mental de interpretación de la realidad, sesgando el significado de éste y dotándolo de un pasado y de un futuro posible.”

El segundo tipo de paradojas del “comportamiento racional” y que nos interesa particularmente en esta investigación, no se localiza en el nivel de cómo piensan las personas, sino en el de cómo logran coordinar sus acciones en el interior de un grupo. Lo cual tiene que ver con el problema de cómo explicar desde un punto de vista “racional-utilitarista” la coordinación y la cooperación social:

El más famoso de estos predicamentos se conoce como el problema del “viajero que no paga pasaje”. Mancur Olson planteó esta cuestión en 1965. Pensemos en esas cosas que son “bienes públicos”, es decir, que se proveen para todos y no es posible consumirlas en forma individual sin que otros también puedan disfrutarlas. [...] La paradoja [...] es esta: el individuo racional no contribuirá a pagar el costo de los bienes públicos, pero eso no le impedirá disfrutarlos. Puesto que son bienes públicos, se impartirán sin importar que él contribuya a pagarlos o no. Son algo así como un servicio gratuito de autobús, financiado con aportaciones voluntarias de la comunidad [...]. Si puedo viajar gratis en el autobús, ¿para qué molestarme en hacer aportaciones voluntarias para sostenerlo? [...] mi propio interés racional es que otras personas hagan los gastos y yo me abstenga de hacerlos. ¿Cómo puede entonces haber alguien dispuesto a hacer aportaciones para los bienes públicos? Olson concluye que eso no se puede lograr apelando al interés propio del individuo. (Collins, 1996: 165-166).

La paradoja marcada por Olson pregunta por cómo es posible (*si es que es posible*) que los individuos ocupados tan sólo en proteger su propio interés, lleguen en la vida real a colocar el interés de los grupos a los que pertenecen (la familia, por ejemplo) por encima de sus intereses personales y egoístas más inmediatos. En otras palabras, el problema teórico para Olson es si los intereses del grupo se pueden explicar a partir de los intereses individuales, sin recurrir a otros factores ajenos al interés egoísta (como sería el caso de recurrir al argumento del altruismo o la solidaridad innatos). La paradoja se resume, así, en las siguientes palabras: “Los individuos egoístas racionales que tratan con otros individuos también racionales y egoístas nunca sacrificarán algo por el bien de otros, pues eso sería un desperdicio” (Collins, 1996: 167).¹³

¹³ Desde un enfoque puramente racionalista, ¿cómo explicar entonces la cooperación y apoyo compartido, fundado en varios casos en la amistad y el afecto, al interior de la dinámica

Los Grupos Solidarios, materia de esta investigación, ponen por completa evidencia que la coordinación y la cooperación social existen. En función de la paradoja señalada por Olson, ¿cómo explicar que sea factible su existencia desde un punto de vista puramente racional? Considero que se puede seguir en este punto la recuperación que Collins (1996) hace de Michael Hechter y James Coleman, quienes parten de la evidencia de que (en muchos casos) los individuos se necesitan unos a otros, dado que hay cosas que sólo pueden hacer (o problemas que sólo pueden resolver) si se coordinan y cooperan entre sí.¹⁴ En particular, para Hechter (en Collins, 1996: 169) la dificultad de la cooperación estriba en si las personas:

[...] son capaces de superar la desconfianza mutua. En ciertas ocasiones hay demanda para las normas o la solidaridad. Pero, ¿cuándo logran superar las personas el problema del viajero que no paga pasaje, y producen un bien colectivo para satisfacer esa demanda? [...] La condición clave [...] es que todos los miembros del grupo puedan vigilar y sancionar a los demás. [...] [Por eso] La solidaridad se puede generar más fácilmente en grupos pequeños, donde la conducta de todos los miembros es muy visible para los demás. Cuando crece el grupo, la solidaridad se torna difícil y, de ordinario, depende de que algunos de sus miembros se vuelvan especialistas en vigilar la conducta de los demás. A su vez, esto entraña un segundo peligro: la posibilidad de que tales especialistas abusen de su poder y lo usen para alcanzar sus propios fines. Y surge la vieja interrogante: ¿quién vigila a los vigilantes?¹⁵

organizacional de los Grupos Solidarios? ¿Se trata acaso de un puro cálculo racional-utilitarista el acto de responder solidariamente entre todas las prestatarias ante la mora de una de ellas, sin más finalidad que la de asegurar para cada una de ellas los futuros créditos y recompensas otorgados por “ser cumplidoras” como grupo? Como se apreciará, en el capítulo quinto se profundizará en esta reflexión al presentar y analizar la información recabada en esta investigación.

¹⁴ Desde la seguridad pública y la defensa contra la delincuencia hasta la producción de bienes y servicios. En nuestro caso de estudio en particular: la posibilidad de que una mujer pobre pueda obtener un microcrédito por parte de la IMF FINCA México y poder auto-emplearse.

¹⁵ Adelantando un poco los resultados de la investigación, en el afán de correlacionar la reflexión *teórica* con la información *empírica* recabada, puedo señalar que en el caso de los Grupos Solidarios, claramente, la IMF FINCA México busca resolver las dos condiciones previamente citadas. Por un lado, el problema básico de la desconfianza mutua entre las socias del grupo, se resuelve permitiendo a las propias integrantes del Grupo Solidario que de manera libre y autónoma seleccionen a las mujeres que formarán parte del grupo. Y a la manera de la organización de una tanda, la selección se funda ante todo en el conocimiento personal de las mujeres y en los lazos de amistad y confianza que les unen. Nunca se invita a “extrañas”, es decir, desconocidas a formar parte del Grupo Solidario, siempre se incorpora a mujeres que las integrantes del grupo conozcan y (de ser necesario) puedan responder por ellas.

Por el otro lado, el asunto de la cooperación y la solidaridad al interior de los Grupos Solidarios, FINCA México lo resuelve limitando el número de mujeres que pueden conformarlos. Se trata siempre de grupos pequeños de prestatarias, en los que todas se conocen previamente a su ingreso al grupo,

De manera conjunta, Hechter y Coleman (en Collins, 1996: 170) apuntan a que la respuesta a estas preguntas no basta en situarla únicamente en el campo de la solidaridad o la cooperación mutua. Para que la acción colectiva y organizada sea efectiva y se mantenga a lo largo del tiempo, se requiere también el ejercicio de la vigilancia de las acciones de los otros, así como de la sanción en caso de que dichas acciones se desvíen del provecho colectivo hacia un provecho individual o personal, tanto como de las recompensas (intrínsecas y/o extrínsecas) para las personas que sí cumplen satisfactoriamente con los compromisos contraídos dentro del proyecto en común que se han propuesto llevar a cabo. Es por eso que afirman con claridad que:

La solidaridad requiere algo más que vigilancia: también es necesario que los miembros individuales del grupo tengan recursos para controlarse unos a otros. Deben poseer algún medio para recompensar a los que colaboran y castigar a los que no lo hacen [...] en general, las recompensas positivas generan mucha más solidaridad que las negativas (castigos). La amenaza del castigo tiende a crear desconfianza y es un incentivo para burlar la vigilancia. Por eso en los grupos que se basan en recompensas positivas suele haber más solidaridad [...] [pues] se demuestra que, en general, la solidaridad es mayor cuando las recompensas consisten en algo intrínseco, como la aprobación social o la protección ante un enemigo, que cuando son extrínsecas, como un pago material. Es así porque las recompensas tienen más probabilidades de estar vinculadas a un grupo en particular.

y que incluso mantienen lazos afectivos entre sí. Gracias al número reducido de mujeres que constituyen los Grupos Solidarios, el cumplimiento con las obligaciones crediticias contraídas por cada una de ellas es muy visible para las demás, al grado que la figura de la Vigilante dentro de la mesa directiva, es más formal que real. Y el hecho de que se trate de grupos pequeños, en los que las mujeres que ocupan los cargos de la mesa directiva se eligen (y pueden removerse en cualquier momento) de manera abierta y consensada por mayoría, y de que en cada ciclo de cuatro meses la mesa directiva sea renovada con la intención de que todas las integrantes terminen por experimentar la responsabilidad que significa ocupar un cargo directivo, permite evitar alguna de las mujeres pueda abusar de algún tipo de poder para privilegiar sus intereses propios sobre los de las demás. De esta forma, lo que podríamos denominar como el nivel de negociaciones” claramente va a depender del grado de complejidad de cada Grupo Solidario, la cual normalmente está asociada al tamaño, el número de mujeres y su actitud hacia la cooperación, así como a las principales funciones que se pacten desempeñar. Por lo que, al hablar de un Grupo Solidario, necesariamente, debemos hablar de un “orden negociado”. Un orden negociado que se relaciona con la propuesta del análisis estratégico de Crozier y Friedberg, la cual entiende por *estrategia* “la capacidad que poseen todos los actores en la organización para relacionarse con sus semejantes y construir estrategias particulares que les proporcionen un mayor grado de libertad mediante el control de situaciones de incertidumbre” (Rendón, 2006: 61).

[...] [Y] las recompensas positivas (premios por el buen cumplimiento) son más eficaces que las negativas (castigos por incumplimientos).¹⁶

Ahora bien, como lo expresa Rendón (2006) esta discusión que lleva ya más de medio siglo entre teóricos racionalistas, neo-racionalistas y no-racionalistas, en el campo de los estudios organizacionales cobró especial relevancia al interior de dos grandes enfoques de análisis social: el Viejo Institucionalismo (VIS) y el Nuevo Institucionalismo (NIS), en los cuales se retomó la discusión pero con el claro intento de llevarla a cabo desde experiencias organizacionales concretas. De hecho, la corriente del NIS aplicado al estudio organizacional surge a mitad de los años setentas del siglo pasado, enfatizando la dimensión institucional “como marco de referencia que orienta el comportamiento de los individuos en las organizaciones [...] [con] su insistencia en el acto colectivo, una gran importancia concedida a la norma y a la regla, la búsqueda de la legitimidad, una cierta crítica a la racionalidad económica y la importancia del sentido de la acción, es decir, en síntesis, la institución como mecanismo de regulación social” (Rendón, 2006: 14-15), y como su nombre lo indica, surge como un intento de superación de los principios teóricos sostenidas por el VIS y aplicado al estudio organizacional en concreto. Pese a aplicar nuevos énfasis al objeto de estudio organizacional, no obstante, el NIS parte de supuestos parecidos a los sostenidos por el enfoque anterior, lo que permite identificar ciertas similitudes entre ambas:

¹⁶ En el mismo afán de la nota anterior, las ideas vertidas en este párrafo encaja muy bien con la estrategia organizacional implementada por la IMF FINCA México con sus Grupos Solidarios. Por un lado, premia con incentivos extrínsecos (económicos) el buen cumplimiento de pagos semanales por parte de las prestatarias al final de cada ciclo. Por el otro, están los incentivos intrínsecos al interior del Grupo Solidario: el reconocimiento moral al interior del grupo de cada prestataria de ser una “mujer cumplidora”, responsable, honesta, que “cumple con su palabra”, trabajadora, que ve por el bien de su familia, que “saca adelante” a sus hijos, etc., unido a no defraudar a la(s) persona(s) que la recomendó y abogó por ella para ser parte del Grupo Solidario, también contiene una satisfacción “moral” (de autoestima) en cada una de ellas. Dado que el seguir siendo “parte del equipo” y ser reconocida como una “mujer cumplidora” que es digna de toda confianza, es uno de los incentivos intrínsecos más satisfactorios que reciben las mujeres. Y como observan Hechter y Coleman: “la gente se adapta con mayor naturalidad a un grupo denso y pequeño, donde el propio sentimiento de pertenencia es una recompensa por su conformidad” (en Collins, 1996: 171).

En la dimensión del comportamiento, el VIS se distingue por *considerar a la organización básicamente como una red informal en la que los valores, las normas y las actitudes tienen un mayor peso que las estructuras formales*. Estos procesos de socialización imprimen *un mayor sentido a la acción de los individuos, provocando con ello mayores niveles de compromiso colectivo hacia la organización*. El NIS se distingue por enfatizar el contenido simbólico de la estructura formal [...] el sistema organizacional resulta más despersonalizado al basar sus interacciones en reglas, hábitos y roles. Esta dimensión cuestiona la importancia relativa de la estructura formal en tanto proyecto lógico al servicio de los fines de la organización. [...] *la informalidad ha vuelto a adquirir una gran relevancia en las nuevas formas de organización* al considerar que el involucramiento en diversas tareas implica una interacción personal más cercana [...] además del *fuerte cuestionamiento a los modelos jerárquicos*. [...] *El exceso de racionalidad, por su parte, es cuestionado en ambos casos*. El VIS se centra en el señalamiento del desplazamiento de fines por medios y las consecuencias imprevistas de la burocracia, mientras que el NIS resalta la idea de que *la rutina limita la capacidad de reflexión en el desarrollo de las actividades cotidianas y que los fines y los medios resultan ambiguos, es decir, anárquicamente organizados*. Ambas versiones [...] si bien ponen en tela de juicio fuertemente la racionalidad de la organización [...] su crítica es, la mayor parte de las veces, la visión neoclásica de la economía” (Rendón, 2006: 19-21).

Pero así como es posible señalar semejanzas, es igualmente importante mostrar las diferencias entre ambos enfoques. “Una diferencia muy significativa que se lleva entre el VIS y el NIS reside en el lugar desde el cual se lleva a cabo la institucionalización. El primero asigna una importancia central a la organización, la cual tiene la posibilidad de generar e institucionalizar, entre otros, ciertas prácticas y afectar, de esta manera, a su ambiente más cercano. El segundo parte de la idea de que la sociedad es la que lleva a cabo la institucionalización, la cual es transmitida a la organización, la que a su vez la incorpora a su vida cotidiana” (Rendón, 2006: 21), lo cual es el caso de los Grupos Solidarios en tanto forma de organización en la que las mujeres llevan a ella sus conocimientos, valores y experiencias previas a su incorporación, particularmente quienes han participado en tandas o, incluso, las han organizado se familiarizan de manera natural con la dinámica organizacional de los Grupos Solidarios, dado su parecido cercano.

2.2 Sistemas y estructuras *flojamente acoplados*

Por otra parte, la expresión analítica de estructuras organizacionales *flojamente acopladas* fue introducida en el campo de las organizaciones por March y Simon, al correlacionar la estructura jerárquica con los programas de acción individual de una organización, con el siguiente resultado: los actores de *racionalidad limitada* conducen a un proceso de descomposición del *ideal* de un todo complejo en sistemas flojamente acoplados (Solís y López, 2000: 37).

En el mismo sentido, como señala Barba (2001), Weick postula que las organizaciones se transforman constantemente debido a la percepción e interpretación que el decisor tiene de las relaciones que se establecen en las organizaciones más que por los arreglos estructurales que tradicionalmente se le han asignado a las organizaciones. Así, las estructuras organizacionales escapan a la coherencia altamente formalizada que tradicionalmente se les había atribuido, demostrando que la identidad, la separación y las fronteras de los elementos estructurales de las organizaciones reales están “flojamente acoplados”:

A partir de la década de los sesenta, se inicia una etapa de cuestionamiento sobre la creencia generalizada en torno a que las organizaciones representaban el orden, o que al menos era posible alcanzarlo a través de los mecanismos administrativos y organizacionales. Se descubre que hay factores externos como el contexto o internos como el poder, que son una muestra clara de la naturaleza caótica de las organizaciones y se descubre también, que hay una gran distancia entre las propuestas organizacionales y administrativas que dominan el pensamiento convencional y las prácticas cotidianamente anárquicas e informales de la organización. En este contexto, se plantea que en el marco del orden organizacional formalmente buscado, existe el caos y la anarquía organizacionales que pueden contribuir a que las organizaciones sobrevivan ante la complejidad de sus elementos estructurales y procesales y ante un entorno cada vez más agresivo y violento. La premisa subyacente en esta propuesta, es que la anarquía y el caos naturales en las organizaciones pueden facilitar la flexibilidad necesaria, frente a la rigidez y la formalidad de la estructura burocrática, lo que permite responder a los retos que le imponen sus propios arreglos estructurales y su contexto (Barba, 2001: 46).¹⁷

¹⁷ Como señala también Friedberg: “El cuestionamiento, tanto de la burocracia racional como de una visión demasiado instrumentalista de las organizaciones, conduce a nuevas formas básicas de concebir las organizaciones: como espacios sociales en donde confluyen una multiplicidad de racionalidades que se entrecruzan, donde “suceden” soluciones y decisiones que no corresponden a

Tenemos entonces que frente a la imagen organizacional de orden, coherencia y rigidez defendida por los postulados convencionales que representan la racionalidad instrumental, se presenta en realidad que las organizaciones tienen preferencias e identidades, experiencias, historias y dinámicas organizacionales ambiguas, así como una participación fluida en la toma de decisiones. Es decir, que las organizaciones conviven cotidianamente en un ambiente de relativo desorden, incoherencia y flexibilidad. Estas últimas características no implican, necesariamente, una situación anormal o negativa en las organizaciones; por el contrario, con frecuencia contribuyen al soporte de la estructura y al desempeño adecuado de sus procesos.

En términos generales Weick (en Barba, 2001: 77) apunta que la propuesta de visualizar a las organizaciones como sistemas flojamente acoplados, puede tener un efecto positivo (analíticamente hablando) frente a las tradicionales perspectivas existentes acerca de las organizaciones. Se propone así una serie de prioridades de investigación que constituyen una aproximación razonable al estudio de los sistemas organizacionales flojamente acoplados. Sistemas que nos proporcionan *tips* a considerar en el estudio de las organizaciones: *a)* los actores organizacionales no son tan racionales como aparentan; *b)* las organizaciones están fragmentadas, en el sentido de que actores entienden con relativa facilidad las partes de la organización que le son cercanas, pero carecen de un conocimiento integral de la organización; y *c)* el ensamble flojamente acoplado produce ambigüedad, dado que es imposible anticipar todas las consecuencias de la acción individual y organizacional.

Cabe destacar que este tipo de propuestas ponen en entredicho no sólo los postulados de la racionalidad óptima y objetiva, sino, también, los resultados e

una intencionalidad o finalidad y, por lo tanto, existe poca capacidad para proporcionar direccionalidad" (en Solís y Pérez, 2000: 40).

interpretaciones fundados en los postulados convencionales de la Teoría de la Organización, que había idealizado un modelo de organización (que no necesariamente se ha correspondido con los modelos emergentes de las últimas décadas). Con lo cual se ha puesto en tela de juicio el orden tratado convencional y teóricamente, frente a la anarquía organizada; la estructuración altamente jerarquizada y rígida, frente a nuevos arreglos organizacionales flexibles como (precisamente) se llevan a cabo al interior de los Grupos Solidarios adscritos a una IMF como FINCA México.¹⁸

Dentro del giro posburocrático-racional-taylorista (o posmoderno) experimentado en el análisis organizacional en las últimas décadas, nuevamente March y Olsen discutieron en su momento tres problemas centrales relacionados con el estudio organizacional: *a)* la estabilidad institucional; *b)* el cambio institucional; y *c)* la integración del análisis racional y el análisis institucional en el estudio de la organización (Barba, 2001: 112). Una discusión en la cual definen el marco institucional como el conjunto de normas, tradiciones y costumbres que constituyen el punto de referencia, a partir del cual los actores deciden su comportamiento. Lo que los ubica claramente dentro del enfoque del NIS, ya resaltado por Rendón (2006).

Weick, March y Olsen conciben que la estabilidad institucional se establece a partir de la cultura organizacional, entendida como resultado de las rutinas organizacionales, las cuales se establecen a lo largo del tiempo por las convicciones, tradiciones, formas organizacionales, tecnologías, estrategias, reglas y los mitos. De esta forma, las rutinas organizacionales vienen a ser un conjunto de conocimientos y prácticas socialmente compartidos por los actores sociales y que se

¹⁸ Se profundizará sobre estos aspectos en el capítulo quinto.

dan por hecho al interior de la organización; en nuestro caso, al interior de la dinámica organizacional de los Grupos Solidarios. De esta manera, las rutinas se constituyen en formas particulares de hacer las cosas, dando como resultado las normas de la institución. A partir de este modelo “se puede concluir que las reglas y las rutinas, las tradiciones y los valores organizacionales constituyen la base de la cultura y la estabilidad organizacionales, a partir de la cual se define el comportamiento individual basado en sus preferencias. Otra idea importante es que el medio ambiente cambia más rápido que las organizaciones. Por último, el proceso de toma de decisiones en las organizaciones puede ser resultado de negociaciones o de valores compartidos, todo ello en el marco de la ambigüedad organizacional (Barba, 2001: 115).

2.3 Anarquías organizadas

“«Erhard Friedberg (1997) señala que más que un modelo, *las anarquías organizadas* son primordialmente una heurística válida para *todas las organizaciones*: “Su interés esencial es el de focalizar la atención sobre la ambigüedad fundamental que caracteriza las situaciones organizadas como todo contexto de acción, ambigüedad que es la condición misma de la acción humana»” (Solís y Pérez, 2000: 40).

Como han señalado diversos investigadores (Solís y Pérez, 2000; Barba, 2001; Rodríguez, 2004; Magallón, 2004; Daft, 2007; Gámez, 2007) Cohen, March y Olsen emplearon en su momento una serie de métodos de procesos de decisión que representan la “anarquía organizada” sustentada en el modelo metafórico del *garbage can* (o cesto de basura). Al igual que lo señalado por Simon y Weick, en esta perspectiva se infiere la escasa capacidad de los decisores de resolver los problemas organizacionales en términos de una racionalidad total, lo que trae consigo la ambigüedad de la mayoría de las opciones organizacionales. Para ellos,

los decisores se encuentran en un mundo complejo, menos estable y menos comprensible que el que describen las teorías comunes de las decisiones organizacionales. Así, éstas últimas, tienen que ver con los conocimientos y preferencias de los decisores, que se caracterizan por su ambigüedad, su inconsistencia y su involucramiento en el proceso de toma de decisiones. Sobre todo si se considera que en ocasiones los propios actores organizacionales tienen poca claridad de lo que desean, y es en el transcurso del proceso, a través del cual se aclaran sus deseos parcialmente y se establecen sus preferencias. Justamente, es esta ambigüedad la que desempeña un papel más importante en el funcionamiento de las organizaciones del que se le reconoce tradicionalmente.

Tenemos entonces que los conceptos de ambigüedad, cestos de basura, sistemas flojamente acoplados y fronteras difusas se encuentran (claramente) insertos en la propuesta de las anarquías organizadas. Considero importante revisar sus definiciones a la luz del objeto de estudio de la presente investigación.

a) La ambigüedad de percepciones y objetivos: apunta a la existencia en una organización de fines, objetivos, percepciones, preferencias, incluso identidades, que son ambiguos, por las razones previamente expuestas, y cuyo reconocimiento lleva a cuestionar el supuesto carácter objetivo de los modelos racionalistas que han sido concebidos para analizar a las organizaciones.

De hecho, esos modelos racionales de toma de decisiones, tradicionalmente utilizados gerencialmente en las empresas, tienen el defecto de ignorar las contradicciones, inconsistencias y la existencia de una realidad organizacional que es difusa. Por el contrario, en sus distintos estudios Cohen, March y Olsen (en Solís y Pérez, 2000; Barba, 2001) demostraron la presencia de la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones de la realidad por parte de los decisores, junto con

la búsqueda de significado y coherencia que tratan de alcanzar a través de la historia “oficial” de las organizaciones.

Aunque, en buena medida, en este proceso que busca proporcionar sentido coherencia a las dinámicas y procesos organizacionales, el contar las historias “oficiales” es una parte esencial de toda organización. No obstante, es muy común que en dichas historias se oscurezca algunas de las ambigüedades asociadas con la comprensión del mundo organizacional y la manera en que los decisores cotidianamente hacen inferencias acerca de él en sus historias. No obstante, las organizaciones cuentan con “otras historias” que relata la cotidianidad de las organizaciones: el conflicto, el desorden, la irracionalidad o las amenazas habituales. En ellas se nos presentan la ambigüedad y la fragmentación organizacional, que contribuyen a su vez a la objetivación (institucionalización) de prácticas e imágenes que van conformando una identidad narrativa. Estas historias no se encuentran en los documentos oficiales, por lo que se vuelve necesario recurrir también a otras fuentes: como las entrevistas directas a actores diversos. Estos relatos nos permiten una comprensión de los actores y de sus organizaciones, a la par que nos ayuda a delinear su identidad específica (Mendoza, 2002b).

b) La metáfora de los cestos de basura: se sostiene que en las anarquías organizadas más allá de jerarquía formal y estructuras de poder, la toma de decisiones supone procesos en los que se mezclan (ambiguamente) intereses diversos que se sobreponen y contraponen, dando lugar a un flujo de discusiones y decisiones sin orden o coherencia. Se trata así de una crítica al modelo del sistema racional de toma de decisiones que subestima la confusión y la complejidad que rodean a los procesos de decisión real. Se visualiza, en cambio, a la organización mediante la metáfora de proceso de cesto de basura: un proceso en el cual problemas,

soluciones y participantes se revuelven y se mueven de una oportunidad, objetivo o preferencia elegidos a otros distintos, de tal manera que se avanza desechando los anteriores (a la manera de tirarlos en el bote de basura).

En esta imagen metafórica, la organización se encuentra plagada de fines ambiguos, de conocimientos parciales de los problemas que tanto al interior como al exterior de la misma, enfrentando un medio ambiente externo variable con decisores que pueden tener percepciones y preferencias distintas. En resumen, se trata de una imagen que se contrapone a la concebida por el modelo racional de la economía neo-clásica y que (se podrá apreciar) se acopla bastante bien con la dinámica organizacional de los Grupos Solidarios adscritos a la IMF FINCA México.

c) Los sistemas flojamente acoplados: se considera que las decisiones, creencias, selecciones y soluciones, no siempre están eslabonadas directamente con los problemas a los que se enfrentan las organizaciones y con los resultados posibles (e imprevistos) a que dan lugar dichas decisiones. Esto último trae consigo de que, en realidad, lo que existe en toda organización es un *flojo acoplamiento* entre problemas, diagnóstico, evaluación, decisión y resultados deseables. En buena parte, lo anterior ocurre por un desfase que suele darse entre la estructura formal de la organización (dividida en unidades y sub-unidades) y la dinámica organizacional más o menos autónoma, fragmentaria, que se da entre ellas. Por eso, el éxito del diseño organizacional radica en que la delegación de funciones se transforme en un espacio fluido de interacción que proporcione las condiciones para conciliar, tolerar y estimular (de manera útil) la inconsistencia y la incoherencia. Es por esto que:

Weick hace énfasis en la riqueza de imágenes que provoca la metáfora de *flojamente acoplado*; le da mayor importancia a las consecuencias de un cambio de metáfora o de imagen de la organización. Desde un punto de vista metodológico, Weick sugiere dos aspectos interesantes: a) la necesidad de que los investigadores estén conscientes de que en las organizaciones existe un número finito de “relaciones estrechas” que ocurren en cualquier momento, pero que estas “relaciones

estrechas” en un lugar implican “relaciones flojas” en otro lugar y que, por lo tanto, lo importante es estudiar los patrones de “acoplamiento” que producen los resultados observados; b) la conveniencia de los estudios comparativos para destacar las diferencias entre contextos y la manera de interrelacionarse con las organizaciones (Solís y Pérez, 2000: 39-40).

Precisamente, en esta investigación nos hemos planteado ese ejercicio de realizar convenientemente un estudio comparativo para señalar las diferencias entre los contextos externos e internos de los Grupos Solidarios, así como la manera de interrelacionarse las mujeres miembros con el propio grupo conformado y con la IMF FINCA México.

d) Las fronteras organizacionales difusas: son el resultado de mecanismos estructurales que permiten marcar no sólo la separación entre el ambiente interno y el externo de la organización, sino, asimismo, la vinculación y retroalimentación entre ambos ambientes; retroalimentación que pueden llegar a modificar los equilibrios internos y el sentido de los resultados esperados. De esta manera, la separación rígida entre el contexto “interno” y el contexto “externo” de la organización, se vuelve problemática en el mundo real; y es (de hecho) el caso de los Grupos Solidarios en su interacción directa con FINCA México y que (como se verá más adelante) expresa precisamente su naturaleza organizacional híbrida, ambigua, flexible e intermitente.¹⁹ En el claro entendido de no recaer en el error usual, bien apuntado por Rendón (2006: 179-180), de mal interpretar como un defecto las virtudes que ofrece la flexibilidad organizacional:

La flexibilidad en las pequeñas empresas ha sido un tema generalmente mal comprendido. Se estima que su falta de estructuración es un mal funcional y que la solución es la introducción de esquemas rígidos y objetivos de funcionamiento que aseguren la toma de decisiones al margen de las consideraciones de tipo personal, tales como las afectivas. [...] [Sin embargo] esta falta de estructuración podría resultar positiva al no encasillar a la organización en un esquema rígido de

¹⁹ Como se apreciará más adelante, la figura que realiza la función de puente que vincula y retroalimenta el contexto interno de los Grupos Solidarios con su contexto externo inmediato que es la IMF FINCA México, la constituye la asesora de crédito.

funcionamiento, de tipo burocrático. [...] Una de las ventajas comparativas de la pequeña empresa, con un desarrollo incipiente, es precisamente la multifuncionalidad, es decir, la posibilidad de asumir funciones diversas por los miembros de la organización”

Así las cosas, cabe afirmar que un enfoque organizacional basado en la perspectiva de las anarquías organizadas implica comprender en lo general dos aspectos específicos de la dinámica organizacional: 1) la manera en que dentro de la organización se toma decisiones sin consistencia y coherencia racionales óptimas (lo que refleja la ambigüedad de las metas); y 2) la forma en que los miembros de una organización son motivados a incorporarse a los múltiples procesos organizacionales y de toma de decisiones. De aquí la imagen de una supuesta “anarquía”, en la medida en que actores múltiples pueden participar con ideas, discusiones, propuestas, evaluaciones, sugerencias de decisiones, etc.²⁰

Desde la perspectiva de las anarquías organizadas, se facilita el análisis de la relación entre el comportamiento de los individuos, la acción organizada y las reacciones del entorno organizacional reduciendo substantivamente, para el caso del contexto, la visión determinista que con frecuencia se tiene de él. En este sentido:

La fragmentación es redescubierta no sólo como un estado natural de los arreglos estructurales, sino como condición básica para el desarrollo de los procesos organizacionales en un ambiente ambiguo y anárquico. La fragmentación contribuye de esta forma a la flexibilidad necesaria de las estructuras para enfrentar los retos impuestos interna y externamente [...] la noción de éxito desde la perspectiva convencional está ligada, principalmente, con la productividad, la reducción de costos, con la rentabilidad, con la eficiencia, en suma, con una orientación dominante hacia la racionalidad instrumental, en la que se puede interpretar un énfasis en la racionalidad en términos de extrapolación, es decir, lo bueno y lo malo, lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, el éxito y el fracaso. Sin embargo, la realidad organizacional pone en tela de duda sistemáticamente estas nuevas propuestas para la administración de empresas, haciéndonos ver que las organizaciones no se

²⁰ No obstante, este proceso aparentemente anárquico, se lleva a cabo satisfactoriamente ordenada como sucede al interior de los Grupos Solidarios, en los que coexiste la convivencia de la contradicción entre el orden y el desorden, entre la organización y la desorganización, entre la precisión y la ambigüedad.

definen en términos de los extremos, sino que por el contrario, a diferencia de lo negro y lo blanco, existe una gama muy amplia de tonalidades grises, y por lo mismo, las organizaciones transitan entre los extremos (Barba, 2001: 59).

En este punto de la argumentación teórica, considero adecuado retomar lo que Bergquist (en Barba, 2001) denominó como organizaciones con “estructuras híbridas”, que contienen particularidades y dilemas que las hacen distintas de las organizaciones burocráticas y les dan su especificidad: al tratarse de organizaciones con “estructuras flexibles”, con una distancia de jerarquías formales reducida y una participación colectiva importante en la toma de decisiones. Todo lo cual, termina por dar lugar a un contexto interno de ambigüedad y fragmentación. De hecho, las IMF plantean la flexibilidad estructural como condición necesaria para el buen funcionamiento del modelo organizacional de los Grupos Solidarios, ya que la acción colectiva en su interior contribuye a la larga a la construcción de una dinámica organizacional distintiva. Por eso considero igualmente pertinente, retomar la expresión propuesta por Barba de “organizaciones en el limbo” para caracterizar a los Grupos Solidarios en la medida en que son intermitentes en el tiempo, ambiguas e híbridas en su estructura y dinámica organizacional al encontrarse directamente vinculadas con (a su vez) la dinámica organizacional de una IMF, como es el caso en este estudio de FINCA México.

El concepto de organizaciones en el limbo intenta escapar a una visión instrumentalista, racional y binaria, e incorpora el concepto de complejidad [...] las tres dimensiones de la complejidad se pueden resumir en *elemento*, *selectividad* y *temporalidad* [...] la complejidad se constituye en los sistemas organizacionales como la relación entre decisiones. [...] [Asimismo] El concepto [...] intenta explicar a aquellas organizaciones en las que no necesariamente domina la racionalidad instrumental. Esto se puede percibir cuando al analizar el proceso de toma de decisiones, éste no responde estrictamente a la relación entre medio y fin y que no obstante esto, funcionan bajo el punto de vista de la racionalidad de la organización y, además, puede ser más importante que las relaciones entre medio y fin, independientemente de la forma como se le racionalice. Así, por ejemplo, una

organización en el limbo podría orientar sus decisiones hacia el aseguramiento de la permanencia de sus integrantes y sus relaciones en lugar de buscar la optimización de sus recursos. [...] Como se puede observar, el concepto de organizaciones en el limbo nos aproxima al concepto de *ambigüedad*, en donde la racionalidad organizacional comparte espacio y tiempo con la ambigüedad organizacional. Por otra parte, la ambigüedad la podemos concebir al nivel genérico y al nivel contextual, lo que nos permite hablar de organizaciones ambiguas (Barba, 2001: 61 y 63).

Se tiene entonces que la ambigüedad organizacional, se relaciona directamente con la teoría de las “anarquías organizadas” al grado de dar lugar (incluso) de manera *sui generis* a “organizaciones en el limbo”, y uno de cuyos claros ejemplo en nuestro país son esa forma organizacional “exótica” que representan los Grupos Solidarios. Toda vez que la “ambigüedad expresa la complejidad de la red de relaciones tanto al interior como al exterior de las organizaciones y que se expresan más bien en términos de una anarquía organizada. Pues como hemos visto, la ambigüedad organizacional se refiere a la falta de claridad o de consistencia en la realidad, de la causalidad o de la intencionalidad. Lo que manifiesta que la incapacidad de los actores organizacionales para describir racional, profunda o ampliamente *todos* los procesos organizacionales y (específicamente) la *toma* de decisiones como si se tratara de algo sencillo, racionalmente calculable y predecible.

Para decirlo en palabras de Del Castillo (citado en Barba, 2001: 65), la ambigüedad organizacional tiene cuatro formas principales: a) la ambigüedad de la intención;²¹ b) la ambigüedad del entendimiento;²² c) la ambigüedad de la historia;²³

²¹ Plantea la imposibilidad de especificar procesos que satisfagan, simultáneamente, la consistencia de una teoría de la decisión y de la evidencia empírica que se desprende de la acción organizada.

²² Plantea la dificultad de encontrar conexiones claras entre la acción organizada y sus consecuencias.

²³ Plantea la dificultad de determinar por qué pasó y cuándo sucedió un proceso decisorio en particular.

d) la ambigüedad organizacional.²⁴ De manera que a consecuencia de la confusión y la complejidad de la toma de decisiones, la ambigüedad es considerada como la laxitud de la claridad o consistencia en la realidad, la causalidad o la intencionalidad.

De manera que:

Ni las teorías de la opción ni las teorías de la identidad tratan adecuadamente la ambigüedad. Las contradicciones, las inconsistencias y lo borroso de la realidad, las preferencias e identidades han sido ignoradas durante mucho tiempo. Los problemas de las realidades ambiguas, han sido igualmente negados o tratados como casos especiales de incertidumbre. Mientras que los problemas asociados con las preferencias e identidades ambiguas, así como su significado, son bien conocidos todavía no han motivado modificaciones substanciales sobre las perspectivas racionales sobre la elección o sobre las teorías del seguimiento de reglas.

En el marco de la ambigüedad, se han desarrollado estudios sobre los procesos de toma de decisiones y sobre la estructura organizacional, que parten de la base de la negación de la racionalidad total en la toma de decisiones y de la coherencia y el orden formal de los arreglos estructurales, y que forman parte de la noción de las anarquías organizadas. Estos estudios están representados por los postulados del cesto de basura y de los sistemas flojamente acoplados (Barba, 2001: 67-68).

Como se puede observar entonces, la metáfora de la anarquía organizada apunta a que los problemas, soluciones y participantes se mueven de una solución oportuna a otra, en forma tal que la naturaleza de la selección se toma su tiempo, y todos los problemas se resuelven dependiendo de un enredo relativamente complicado de elementos. Esto incluye la mezcla de: opciones disponibles para cualquier tiempo, problemas que acceden a la organización, de soluciones buscadas para resolver problemas y las demandas externas sobre los decisores.²⁵

²⁴ Plantea la imposibilidad de identificar los patrones de conducta y la participación de los actores en los procesos de toma de decisiones.

²⁵ Por otra parte, puede ser que la organización se embarque en un proceso de cambio organizacional y modernización más como respuesta a presiones externas, contextuales de contingencia, que a una necesidad sentida interna que parte de un supuesto consenso de bienestar colectivo, y que en el caso de los Grupos Solidarios de FINCA-México depende de las disposiciones individuales de cada mujer, y la manera en que se articulan éstas últimas en una organización de naturaleza cooperativa y solidaria para cumplir con la deuda contraída con FINCA México. Pues como se apreciará en su momento, los Grupos Solidarios son organizaciones que están fragmentadas verticalmente por los niveles jerárquicos y horizontalmente por la división del trabajo y sólo están unidas por relaciones débiles, lo que le permite a la organización tener cambios parciales sin afectar a la totalidad de la estructura, que es el caso cuando alguna(s) prestataria(s) decide(n) separarse y abandonar el grupo. Los arreglos organizacionales se caracterizan por una relativa autonomía y no necesariamente están integrados con firmeza, sino que, por el contrario, están fragmentados vertical y

Claramente, un enfoque analítico como el que ha sido expuesto en estas páginas, demanda un estudio que incorpore el análisis de las características culturales de las organizaciones, en el que los significados y sentidos con los que se conducen los propios actores organizacionales (objetivados en sus narrativas orales) adquieren relevancia. Un mejor conocimiento de las particularidades culturales puede contribuir a una mejor comprensión sobre la especificidad de su conformación, de la peculiaridad de sus formas de organización, así como de las formas en que organizaciones concretas enfrentan los retos que se les presentan.

En este sentido, como ha observado un gran especialista de los estudios organizacionales en nuestro país, y con quien comparto su visión de las cosas:

El estudio de las organizaciones se ha convertido en una tarea fundamental para explicar sus arreglos estructurales, sus procesos, sus relaciones y su influencia en el contexto. No se podrían entender y explicar si no se conocen y se explican los aspectos simbólicos que los actores construyen y que le otorgan una identidad específica. Sin embargo, a pesar de su importancia, se conocen y se estudian modelos organizacionales que casi siempre son ajenos a las realidades locales y nacionales lo que, en consecuencia, distorsiona el conocimiento sobre ellas y difícilmente se pueden encontrar respuestas que permitan, a su vez, construir organizaciones que respondan a las características culturales de su entorno y a las demandas sociales (Barba, 2001: 279).

De aquí la necesidad que (considero) de abordar brevemente el tema de la cultura y, sobre todo, el de la “cultura organizacional” en el marco de nuestra disciplina en general, y de los enfoques novedosos (posmodernos) de las últimas décadas en lo particular.

2.4 La noción de cultura

Como han observado autores como Kuper (2001) y Thompson (1993), dentro de las ciencias sociales el concepto de cultura ha llegado a ser una noción central en el

horizontalmente y su unión se establece a través de relaciones débiles, en términos formales se trata de una unidad organizacional flojamente acoplada.

estudio y explicación del comportamiento social de las personas en los distintos ámbitos de su vida. Es un concepto que resalta la existencia de un conjunto de valores, creencias, costumbres, conocimientos, rituales, ideas, etcétera, que dotan de sentido a las acciones y relaciones sociales de las personas. Es por ello que este concepto ha desempeñado un papel relevante de la explicación social en disciplinas como la antropología, la sociología o la psicología social a lo largo del siglo XX. Así mismo, a partir de la década de los años setenta del siglo XX, otras disciplinas y áreas del conocimiento comenzaron a prestar interés por esta noción analítica ampliando su uso a campos de aplicación más específicos, como fue el caso de los estudios organizacionales, en el que poco a poco reconocieron la importancia de tomar en cuenta los aspectos simbólicos de la cultura (socialmente compartidos) y que influyen en el comportamiento de las personas y grupos que conforman una organización (Barba y Solís, 1997).

En cierto modo, la importancia de la cultura como variable de análisis ha sido aplicada a casi todos los ámbitos de la vida social, y para ello ha sido necesario *adjetivarla* al abordar prácticas humanas sustentadas en acciones con sentido consecuencia de hábitos o conductas acostumbradas (Krotz, 1993). Así, no es inusual constatar expresiones generalizadas como “cultura política”, “cultura ambiental”, “cultura laboral”, “cultura del deporte”, “cultura cívica”, “cultura del tiempo libre”, “cultura del respeto”, “cultura democrática”, “cultura de la productividad”, etc., y como era de esperarse, dado que el término de cultura se utiliza ampliamente, también han venido a sumarse a la extensa lista expresiones como: “cultura organizacional”, “cultura empresarial”, “cultura organizacional flexible”, “cultura organizacional moderna”, “cultura organizacional posmoderna”, etcétera.

Para ofrecer una concepción de la cultura, tal como es empleada en esta investigación, recurro a la forma en que la define Varela (1997) en el sentido de que la cultura es un “conjunto de signos y símbolos que transmiten conocimientos e información, aportan valores, suscitan emociones y sentimientos, expresan ilusiones y utopías.” Esta interpretación deja entrever que tal conceptualización demanda que dichos símbolos y signos deben socializarse, por lo que la cultura está constituida por estructuras de significados mediante las cuales las personas dan forma y sentido a su experiencia.

En términos generales, entonces, la cultura sería un contexto de significados dentro del cual pueden describirse los fenómenos sociales de manera inteligible. Para decirlo con Geertz (2000:20 y 27):

El concepto de cultura [...] es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo [...] que el hombre es una animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que 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. Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie [...]. Entendida como sistemas en interacción de signos interpretables [...] 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.

Desde esta concepción de la cultura, se percibe a las personas como seres que viven o se ubican en tramas de significación que ellos mismos crean en el curso de su vida social, y recrean en los resultados previstos (o imprevistos) de su agencia. Esto en virtud de que “la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y actitudes frente a la vida” (Geertz, 2000:88). En este sentido, podemos entender muchas

culturas de diversos grupos, comunidades, países, resguardando siempre la especificidad que demanda cada momento y lugar donde queremos situar nuestra mirada para su estudio.

2.5 Cultura organizacional

Podría decirse que cada organización posee su propia cultura, que la distingue de las demás, ya que son los individuos quienes establecen la dinámica de sus relaciones sociales en un determinado contexto (Rendón, 2006: 105).

El estudio de la cultura organizacional comienza a tener un mayor interés a finales de los años sesenta y principios de los ochenta principalmente en los Estados Unidos, y es en este periodo que en México se empieza hablar de las teorías de la organización (Barba y Solís, 1997). De tal manera, que existieron tres momentos importantes que marcaron un estilo de hacer investigación en México (Hernández, 2003):

- La influencia de la sociológica de las organizaciones norteamericanas.
- El boom de los estudios gerenciales y organizacionales bajo una nueva perspectiva, la importancia de la dirección empresarial y la cultura.
- La reestructuración de empresas en el mundo y el impacto de nuevas formas de organizar la producción.

Este apartado dará una revisión somera del concepto de cultura organizacional teniendo en cuenta la diversidad de posturas. Así, en lo que respecta a la cultura organizacional “existe un débil consenso sobre lo que significa o debería significar el término cultura, cómo debe medirse y cómo se debe utilizar en beneficio de las organizaciones” (Sánchez, 1999: 287). Lo que para el investigador se convierte en un reto, ya que las definiciones de cultura organizacional son múltiples

y variadas, dependiendo tanto del enfoque teórico del autor como de su objeto empírico de estudio. Razón por la cual (como tantos conceptos de las ciencias sociales) este concepto carece de una definición única. No obstante, en lo general se ha señalado que la cultura organizacional representa (Robbins, 2004):

- Un conjunto de valores, normas, creencias, ideas y expectativas y conocimientos, que son compartidos por las personas y los grupos que conforman una organización.
- La cultura organizacional influye directamente en la manera que las personas interactúan unas con otras en el entorno de la organización.
- Los valores organizacionales están fundados en creencias e ideas sobre el tipo de fines (u objetivos) a lograr y el modo adecuado en que se deberán obtener, ya que dichos valores dan pie a normas, guías y expectativas que ayudan a conformar los comportamientos esperados de los trabajadores en situaciones concretas, así como el control del comportamiento de los miembros de la organización entre ellos mismos.²⁶

De manera que dentro de los estudios organizacionales usualmente se define a la cultura como un complejo de “elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada. Esto se expresa en los valores o ideas sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten” (Barba y Solís, 1997). De acuerdo con estos autores, el estudio de las organizaciones desde la perspectiva de cultura se puede apreciar bajo tres enfoques: a) *el managerial comparativo*, que ve a la cultura como variable externa o independiente; b) *la cultura como parte de una organización formal*; y c) la que la considera como *una variable formal e informal*. Es en esta óptica, como lo señala Coronilla, que “la cultura sirve

²⁶ Toda normatividad está sustentada en valores, creencias o ideas, a través de los cuales adquieren legitimidad. Es en esta legitimación aceptada en donde radica el poder regulador y normativo de la cultura (Giménez, 1987).

para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como para solicitar o racionalizar su compromiso para con la organización. Así mismo, permite a los individuos y grupos predecir mutuamente sus comportamientos y funcionar como un sistema integrado a pesar de las motivaciones y metas divergentes de las personas” (citado en Montaña, 2004:108).

En buena medida, el meollo del debate se ha dado entre quienes consideran que la cultura viene a ser un elemento que forma parte de la organización, y quienes ven a la organización como una forma de cultura en sí misma. Cabe decirlo, paralelamente también existen autores que visualizan a la cultura en dos sentidos: *a)* como variable externa que se refiere a la cultura nacional, regional o local que las personas tienen en tanto tales; y *b)* como variable interna refiriéndose a la cultura organizacional, es decir, como algo que la organización posee en sí misma y que introduce en sus miembros cuando se incorporan en ella (Smircich, 1983). La primera postura hace referencia en que la organización funciona como un “sistema” que hace suyo y se nutre de un contexto cultural externo en el que se han formado sus integrantes (o futuros integrantes), y que puede ser adaptado a las necesidades propias de cada organización. En tanto que la segunda, al proponer la metáfora de la organización como expresión de una cultura (laboral, empresarial, organizacional) específica, la percibe como un corpus ideacional que organiza en su interior fenómenos materiales, conductuales y emocionales, por lo que los miembros de culturas externas particulares se ven en la necesidad de adecuarse a los mandatos una cultura laboral en particular.

En cualquiera de los dos sentidos “comprender una cultura es saber cómo aquellos que la conforman dan sentido a las situaciones, a los acontecimientos, a la

acción de aquellos con quienes se encuentran, así como a la de ellos mismos y, por ende, los resienten y reaccionan” (D’Iribarne, 2003: 64). Es decir, que para los fines de nuestra investigación la cultura debe ser entendida “como el contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido” (D’Iribarne, 2003: 53) para cada una de las prestatarias que conforman su Grupo Solidario. De manera que en el ámbito organizacional la cultura comprende las experiencias, creencias, valores y expectativas tanto personales como grupales de los miembros que conforman una organización, imprimiéndole una naturaleza funcional distintiva.

Así, las maneras en que culturalmente nos representamos (o significamos) las cosas del mundo (en función de conocimientos, creencias y valores determinados) es que actuamos, nos motivamos o reaccionamos de tal o cual forma ante una situación concreta de la vida diaria.²⁷ En este contexto, la “cultura de una organización” está constituida por una red de símbolos, signos, creencias, valores, ideas y expectativas que guían y conducen (en distinto grado y mediante normas) los comportamientos de quienes trabajan en dicha organización. Pero, sobre todo, se aprecia este efecto en las personas que se van incorporando a la organización. Es sobre todo el nuevo personal de una organización, quien se ve obligado a adecuar su conducta en función de la “cultura organizacional”: entendida como un discurso que impone conductas específicas a sus nuevos miembros, justificadas o legitimadas en supuestos, valores, conocimientos y creencias. De forma que

²⁷ Dentro de los estudios organizacionales, la rivalidad de los enfoques “culturalista” y “racionalista” nos ofrece una polarización aparente dentro de los estudios organizacionales. Si bien el enfoque racional/utilitarista afirma que “la cultura es irrelevante” para explicar el comportamiento de las personas, en la medida en que éstas eligen racionalmente de entre varias opciones “el mejor camino” para lograr sus fines, lo cierto es que las personas no actuamos ni tomamos decisiones en una forma racional/utilitaria al cien por ciento. Los valores religiosos, morales, las concepciones del mundo y de la sociedad, de la vida, de la familia, del trabajo, e incluso ideales y esperanzas hacia el futuro, ayudan a determinar las metas para las que la racionalidad será utilizada. Como lo anotan Thompson, Ellis y Wildavsky (1990:270): “La teoría cultural no pretende negar que el interés individual opere como fuente de motivación, sino que pone énfasis en investigar *cómo es que los individuos conocen dónde se encuentran tales intereses*”.

mediante elementos simbólicos, la organización y sus miembros van estableciendo características de identidad y exclusión.

Desde la perspectiva de la “cultura organizacional interna”, se postula que los altos dirigentes pueden intentar determinar los aspectos culturales a seguir por sus miembros y que son vistos como positivos y funcionales para la organización. Y por ello pueden desear imponer ciertos valores y normas de comportamiento que reflejen los “objetivos” de la organización. En este sentido, en un intento por ocultar la imposición de cierta concepción de la “cultura organizacional”, es que suele emplearse el término de la “filosofía de la empresa” como un slogan “positivo” de aceptar e identificarse con los valores acordes a las expectativas y fines de la organización. De lo contrario vienen las sanciones, entre cuyos límites se encuentra la expulsión.²⁸

La cultura organizacional tiene, así, varios efectos sobre el comportamiento, las prácticas y las rutinas laborales de sus miembros. Para empezar, en los procesos de interés y selección, lo que puede ayudar al mantenimiento de la estructura y dinámica organizacional a pesar del cambio de personal, de manera que entre más correspondencia exista entre la predisposición de los trabajadores a aceptar, mantener y reproducir la cultura organizacional (o “la filosofía de la organización”), los dirigentes esperaran un mayor compromiso del trabajador hacia la propia organización, evitando así el problema de estar rotando y capacitando continuamente miembros. Lo que hace que la “cultura organizacional” no sea permanente, ni mucho menos rígida, ya que cambia de manera paulatina por múltiples factores. Desde factores generados al interior de la misma como por

²⁸ Es así que se comprende el encontrar diversos grupos de trabajo dentro de una misma organización que expresan una subcultura que se objetiva en el uso del lenguaje, de las maneras de interactuar, del tipo de procedimientos que se pueden omitir o se pueden hacer de la vista gorda, etcétera. Dichas subculturas influyen, y pueden, incluso, competir por imponerse a otras, como parte de los “juegos de poder” que pueden manifestarse al interior de las organizaciones.

cambios provenientes del exterior, es decir, por contingencias ambientales (Pugh, 1997).

Pensando en mi objeto de estudio, considero que se requiere de la categoría analítica de la cultura para comprender por qué ciertas mujeres de tales o cuales características, con tales o cuales condiciones y necesidades, deciden aceptar la invitación de ingresar a un Grupo Solidario y, sobre todo, se comprometen a aceptar sus normas y cumplir con sus exigencias y dinámicas de trabajo (todo lo cual es lo observable). Ahora bien, “detrás” de esas conductas de aceptación y compromiso, hay un conjunto de ideas, de creencias, de valores, de concepciones de la vida y del trabajo, que lleva a estas mujeres a aceptar formar parte y desempeñarse como miembro de un Grupo Solidario.

Cuando se habla de la cultura de una organización regularmente se hace referencia de la así denominada “cultura organizacional”, un tipo de discurso que busca imponer conductas específicas a sus miembros (en especial a los nuevos), justificadas o legitimadas en valores, creencias y normas que, se dice, caracterizan y distinguen a esa organización de otras. Y la única manera en que un tipo de organización pueda mantenerse y reproducirse en el tiempo, depende del grado de aceptación funcional de dicha “cultura” organizacional por la mayoría de sus miembros.

Para coronar este debate tan llamativo es importante preguntarse: ¿cómo conocer el sentido de las prácticas laborales, las rutinas, los estándares de comportamiento, los motivos de permanencia y desempeño comprometido de los miembros que conforman el quehacer diario de una organización? Sólo a través de la categoría analítica de la cultura es que se logra explicar lo tangible, lo material, lo visible, gracias al análisis subyacente de un plano intangible, simbólico, que

constituye la base cultural que brinda sentido a dichas expresiones materiales y objetivas de prácticas y conductas. Esto es, a través del análisis de los valores, creencias, ideas, conocimientos, expectativas y normas, que tienen, buscan y persiguen obtener en su vida diaria (por ejemplo laboral) las mujeres que se incorporan a los Grupos Solidarios.

Por ello considero apropiado el enfoque de Linda Smircich (1983) acerca del fenómeno cultural que, como se mencionó, lo hace en un sentido metafórico asumiendo que la cultura no está contenida dentro la organización, sino que pone el énfasis en un sentido de totalidad; es decir, algo que la organización es en su conjunto. Así, la organización como cultura existe sin distinción alguna entre ambas, y no sólo pertenece como un elemento al lado de estructuras organizacionales formales, sistemas administrativos, tecnologías, estrategias, etcétera. En esta perspectiva la discusión se centra entre el “tener” y el “ser”, poniendo la autora en claro que la mayoría de las investigaciones que se realizan en los estudios organizacionales está saturada por entender a las organizaciones como un espacio institucional donde interactúan diversas culturas; en vez de entenderlas, simplemente, como lugares culturales en donde los comportamientos laborales de las personas son moldeados desde su adhesión a la organización.

En este sentido, la cultura se ha convertido en un elemento que permite explicar el actuar de las personas y comprender la significación compartida entre ellas. Elemento que nos permitirá entender que en los Grupos Solidarios como objeto de estudio se entretajan relaciones familiares y de amistad para ocupar posiciones ya sea de jerarquía o como integrante sobre la base de la organización,²⁹

²⁹ Como se apreciará, tal es el caso de la integración de las mesas directivas, mismas que llevan a cabo las decisiones en cuestión del grupo, las sanciones impuestas por retrasos de los pagos y toman en algunos casos el liderazgo sobre el grupo. Aunque la incorporación de miembros a los

y así explicar cómo se consolidan las relaciones que establecen para asegurar el éxito de sus negocios propios de las mujeres.

2.6.- El proceso de la objetivación de la cultura: hacer concreto lo abstracto

La característica principal de la cultura es la naturaleza de su carácter simbólico. Toda cultura refiere a algo intangible, al estar conformada por conocimientos, valores y creencias, pero que es expresado (u objetivada) en signos, símbolos, artefactos, prácticas discursivas, concepciones de la vida, patrones de comportamientos, prácticas sociales: lo que significa que sus manifestaciones materiales sí son observables.

El concepto de “objetivación” ha sido ampliamente utilizado cuando se busca estudiar fenómenos sociales desde una perspectiva cultural, por lo que ha sido usado tanto en antropología, sociología, psicología social, historia, etcétera. Como observa Gilberto Giménez (1987) es un concepto clave que debe tenerse en cuenta cuando se estudian fenómenos sociales desde una perspectiva cultural. Ya que la objetivación es un proceso cuya propiedad es hacer concreto lo abstracto, lograr materializar en las prácticas sociales de la vida cotidiana los aspectos subjetivos de la cultura y, gracias a ello, permitir la explicación con sentido de los mismos.

En otras palabras, los procesos de objetivación de la cultura permiten observar en la práctica cómo opera ésta última en la vida diaria. Porque, claramente, las personas actúan en su vida diaria en función de códigos culturales que les permiten realizar una “definición de la situación” en la que se encuentran y, en función de esa definición, es que deciden qué rutas de acción a seguir dentro de un contexto de elecciones posibles (Garfinkel, en Ritzer, 2001). Como señala Gilberto

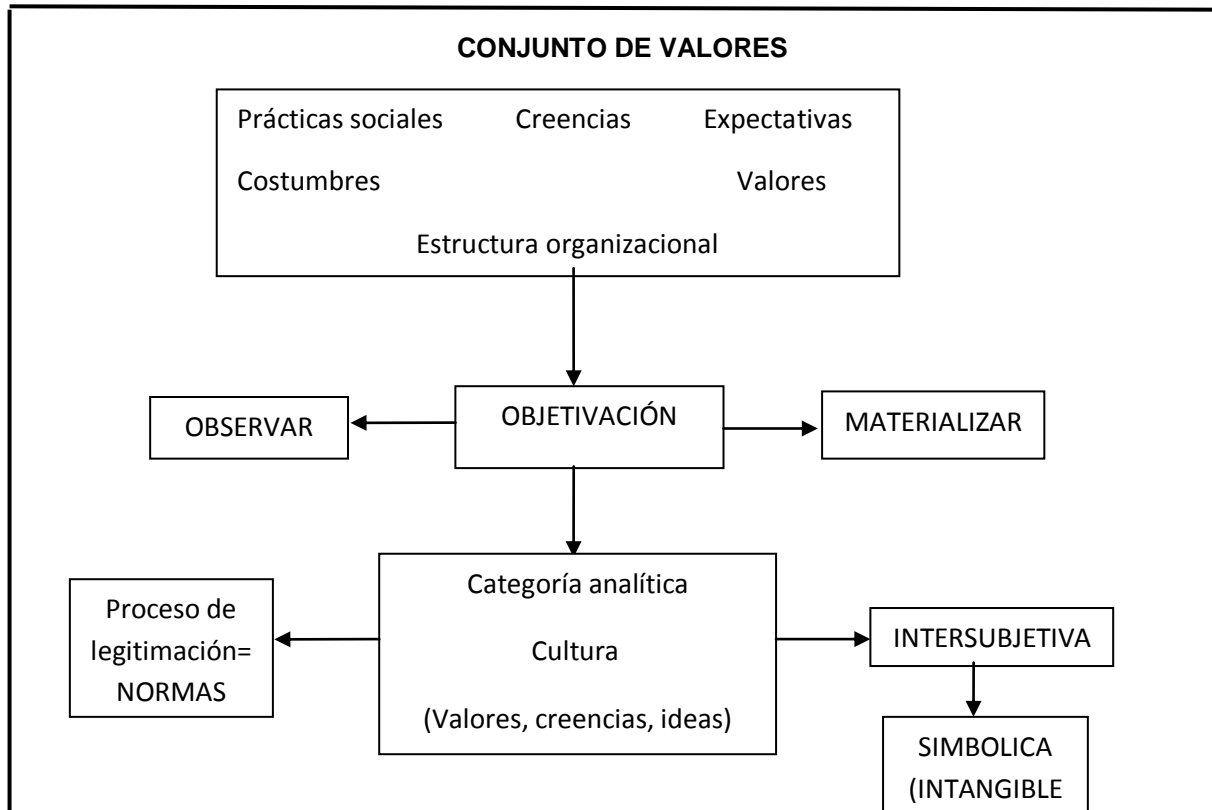
Grupos Solidarios tiene limitantes: ya que la familia completa no puede pertenecer a un solo grupo, ni el marido, más bien se trata de conocidas, amigas, comadres.

Giménez (1987), a nivel de la consciencia de las personas la cultura engendra “modelos *de*” y “modelos *para*”, es decir, tanto patrones de representación de las cosas como representaciones de los cursos de acción que pueden (pero sobretodo: deben) seguirse.

En forma de un cuadro presento a continuación un esquema de este planteamiento de análisis, que va de lo general-abstracto a lo particular-concreto. Se aprecia en él de forma esquemática el proceso de la objetivación del conjunto de elementos que conforman la cultura. Una de las maneras más empleadas de estudiarla en términos empíricos es observando cómo opera en el mundo material-social; esto es, cómo se *objetiva* en un sinfín de acciones que llevan a cabo las personas en su vida diaria: prácticas, costumbres, concepciones de la vida, juicios, valoraciones, opiniones, maneras de comportarse, uso del lenguaje, etcétera.

Se muestra así como a través de un proceso de objetivación, se materializan los elementos que conforman la cultura y (gracias a eso) es que se logra observar la cultura “en acción” (Giménez, 1987).

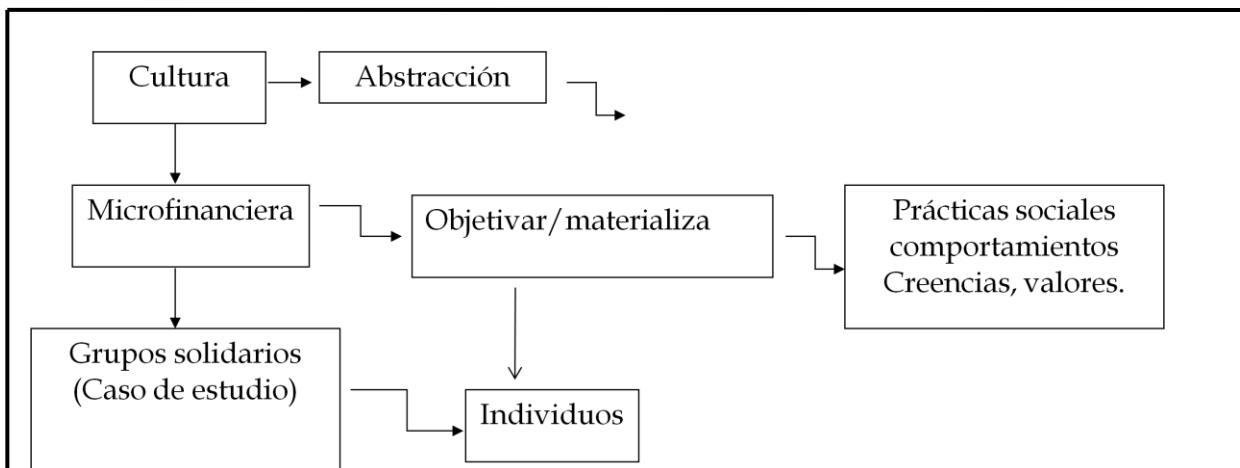
CUADRO I
EL PROCESO DE LA OBJETIVACIÓN DE LA CULTURA



Fuente: elaboración propia.

Y para el análisis que nos interesa realizar, la objetivación de la cultura se va materializando en cada proceso y se indica en el siguiente cuadro:

CUADRO II



Fuente: Elaboración propia.

3.- EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación científica requiere de un método específico de estudio acerca de las cosas que conforman el mundo que nos rodea. Como forma de conocimiento, la ciencia se funda en dos principios fundamentales: en el razonamiento y en la observación, lo que metodológicamente se expresa en tres aspectos: la teoría, la recopilación de datos y el análisis de la información (Taylor y Bogdan, 1996). La primera, claro está, tiene que ver con el aspecto lógico de la ciencia. La segunda, con el trabajo de campo observacional. Y el tercero, con la comprobación de lo que se observó en función de los principios lógicos que orientaron la investigación.

Ahora bien, a lo largo de la historia de la investigación social han surgido diferentes corrientes de pensamiento, que han originado distintas rutas metodológicas en la búsqueda del conocimiento científico. Aunque, como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003: 4-6), han llegado a predominar dos grandes enfoques metodológicos:

Desde la segunda mitad del siglo XX [...] se han polarizado [...] dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo [...]. El **enfoque cuantitativo** utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. El **enfoque cualitativo** se utiliza primero para describir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

Para los fines de la investigación que se ha llevado a cabo y se plasma en este trabajo, se optó desde un principio por utilizar el enfoque metodológico cualitativo, cuyos rasgos se exponen a continuación en trazos generales.

3.1.- Metodología cualitativa

En términos generales la metodología cualitativa tiene por finalidad recolectar y analizar datos descriptivos. Se trata de comprender la realidad en la que viven y se desenvuelven las personas en su vida diaria, tal y como ellas se la representan y la experimentan: a través de sus propias palabras (habladas o escritas) de su conducta observable. La metodología cualitativa permite estudiar a las personas y los procesos a los que dan lugar sus acciones en su contexto natural, en función de los significados que las propias personas dan a sus acciones y a los fines que persiguen. Así, entre las características fundamentales del enfoque cualitativo de la investigación social deben resaltarse las siguientes:

En lugar de que la claridad sobre la(s) pregunta(s) de investigación e hipótesis preceda (como la mayoría de los **estudios cuantitativos**) a la recolección y el análisis de los datos, los **estudios cualitativos** pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y, después, para refinarlas y responderlas. El proceso se mueve dinámicamente entre los “hechos” y su interpretación en ambos sentidos. [...] El énfasis no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003: 8).

Tenemos entonces que la metodología cualitativa nos conduce a una investigación de tipo fenomenológica, interpretativa y etnográfica (Taylor y Bogdan, 1996). Parte de la tesis de que existen patrones culturales que brindan “marcos de significación” que permiten a quienes los comparten dotar de significación y comprender cosas y sucesos de tal o cual manera. Así mismo, autores como Martínez (2000) o Castro (2000) definen los estudios cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, sucesos, personas, interacciones, conductas observables por sus manifestaciones. En todo momento se busca estudiar el objeto de la investigación en su ambiente natural y cotidiano, para conocer cómo viven, se

comportan y actúan las personas, así como qué piensan, cuáles son sus creencias, motivaciones, sueños, metas, etcétera.

Es por eso que Rodríguez, Gil y García (1996) recomiendan el estudio de sucesos ordinarios y actividades cotidianas tal y como suceden en sus ambientes naturales, interactuando con las personas que se estudian para conocer sus experiencias personales desde su propio “punto de vista interno”, pues su realidad subjetiva (su cosmovisión, su forma de ver el mundo) se convierte en sí misma en objeto de estudio. Así, la investigación cualitativa es humanista, pues el investigador busca conocer los escenarios en los que las personas se desenvuelven desde sus propias creencias, ideas, interpretaciones, percepciones, a través de la captación de los significados objetivados en su propio lenguaje, en sus prácticas o conductas. Se trata, entonces, de comprender el mundo significativo que han construido las personas, en el cual sus acciones adquieren sentido para ellas mismas, y estudiar el “mundo significativo” (o los “marcos de significación”) en que se desenvuelven las acciones diarias de las personas nos lleva al estudio de la cultura.

Dado que la cultura son los “marcos de significación” con los que las personas ordenan y dotan de sentido sus acciones diarias, cabe la pregunta: ¿cómo acceder a esos marcos de significación? Bueno, para eso se requiere de diversas técnicas de investigación, que son flexibles y que dependen de la etapa de la investigación y de situación de recolección de información. Entre las que se han empleado para nuestra investigación se encuentran: estudio exploratorio (con observación sobre terreno y pláticas informales), experiencia personal a través de trabajo de campo etnográfico, entrevistas semi-estructuradas y abiertas, historias de vida, que nos permitan conocer los significados que las mujeres de los Grupos Solidarios de FINCA-México en el estado de Tlaxcala le dan a sus acciones.

3.2.- El estudio de caso y sus tipologías

Los estudios de caso no constituyen propiamente la elección de un método de trabajo, sino más bien el objeto o la muestra que se va a estudiar. En la metodología cualitativa, el estudio de caso es la unidad básica de la investigación y puede tratarse desde una persona, una familia, un grupo, una organización, una comunidad, etcétera. Su rasgo característico es que debe tratarse con profundidad, buscando el conocimiento de su naturaleza, sus circunstancias, su contexto y sus características. Los estudios de caso son particularistas, descriptivos, comparativos e inductivos, por lo que son muy útiles para estudiar situaciones concretas o problemas determinados.

Si retomamos la propuesta de Stake (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2003: 332-333), el estudio de caso cuenta con distintos tipos:

- Estudios de caso intrínsecos (que se centra en un solo caso y sirve para comprender mejor el caso, de carácter crítico, único y revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma).
- Instrumentales (para profundizar un tema o afirmar una teoría).
- Colectivos (el interés radica en la indagación de un fenómeno mediante el estudio de varios casos), También encontramos el estudio de caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para estudiar y describir una realidad.

Ya sea el estudio de caso único o múltiple, en cuanto a sus objetivos, el estudio de caso busca:

- Producir un razonamiento inductivo, a partir del estudio, la observación y recogida de datos.
- Producir nuevos conocimientos o confirmar teorías.

- Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Describir situaciones o hechos concretos
- Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado
- Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos.

Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar. Y a este respecto existen diversas clasificaciones de estudios de casos, destacando entre ellas la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis. La primera clasificación es atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación, lo que permite sintetizar la tipología de estudios de casos propuesta en:

- Descriptivos (cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real).
- Exploratorios (que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido).
- Ilustrativos (que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas).
- Explicativos (que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo).

Siguiendo esta clasificación, y teniendo en cuenta el objetivo de nuestro trabajo, podemos considerar que nuestra investigación se corresponde con los estudios de casos descriptivos, exploratorios y explicativos. Para ello utilizamos conceptos abstractos para describir y analizar la estructura y dinámica organizacionales de los Grupos Solidarios, pero basándonos en la experiencia práctica del trabajo de campo cualitativo. De hecho, Gundermann (2004) defiende la utilización de los estudios de casos explicativos en aquellos trabajos que desean explicar los fenómenos organizativos apelando a sus causas y así contribuir al

desarrollo teórico de tales áreas. En este sentido, considera que el estudio de casos descriptivos, exploratorios y explicativos son el tipo de investigación más adecuado cuando académicamente se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar.

La segunda clasificación es atendiendo al número de casos que conforman un estudio, y podemos encontrarnos con:

- Un caso único. Esta metodología basada en un único caso es adecuada cuando dicho caso sea especial (posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría), raro (muy distinto a los demás casos posibles), o revelador (nos permite explorar un fenómeno determinado).
- Casos múltiples o comparativos. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones. Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta.

Es por ello que en esta investigación hemos optado por el estudio de caso colectivo, descriptivo, exploratorio y explicativo, dado que en nuestra investigación hemos optado por un estudio de carácter comparativo entre dos Grupos Solidarios, uno de corte rural y otro de corte urbano. No nos interesan los grupos por sí mismos, sino el fenómeno organizacional que comparten, para identificar similitudes o diferencias entre ambos. Es decir, identificar cómo la dinámica organizacional en una misma forma de organización informal varía en función del contexto en que se desenvuelven las mujeres que los integran.

Los estudios de caso representan una metodología de investigación utilizada ampliamente en el análisis de las organizaciones desde distintas disciplinas sociales que han puesto de manifiesto la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio enfatizando un procedimiento inductivo más que uno deductivo, y para ello los estudios de casos son el método de investigación más apropiado. En este sentido, Mintzberg (1990:109) sostiene que “no importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora. De hecho, parece que cuanto más profundamente investigamos en este campo de las organizaciones, más complejas descubrimos que son, y más necesitamos recurrir a metodologías de investigación de las denominadas exploratorias en oposición a las consideradas «rigurosas»”.

3.3.- Planteamiento del problema de estudio

Como en el resto del mundo, a principios de los años noventa en México tuvo lugar un crecimiento acelerado de instituciones microfinancieras (IMF) enfocadas a ofrecer servicios de microcréditos a mujeres de escasos recursos que viven en zonas rurales o en zonas urbanas marginales, al considerárseles un instrumento alternativo (frente a las políticas públicas gubernamentales) de combate a la pobreza, que recuperan y aplican la exitosa experiencia que las IMF han tenido en Asia a partir del experimento de Muhammad Yunus y de la creación del Banco *Grameen* en la década de los años setenta. Se trata de esquemas de financiamiento alternativos a los del capitalismo bancario neoliberal y al de los prestamistas (o usureros) tradicionales, dando lugar a lo que en las últimas décadas se ha designado como “economía solidaria”: con estrategias de economías locales y guiadas por el objetivo

de incrementar los ingresos de la familia y el bienestar de las mujeres incapaces de acceder a un crédito bancario normal.

No obstante la amplia variedad de publicaciones que se han hecho en torno a este tema en las últimas dos décadas, no existe una explicación integral que de cuenta de las distintas aristas de este exitoso fenómeno crediticio. Como se apreciarán en esta investigación (en el apartado sobre “La pertinencia organizacional”) sus estudiosos no pasan de considerarle como una simple rama de la microeconomía, bancaria o del dinero; por lo que en buena medida la “base teórica” en la que se basa el microfinanciamiento parte sustancialmente de una gama de teorías economicistas, que dejan de lado el aspecto organizacional al centrar su análisis en el aspecto financiero.³⁰

Según Esquivel y Hernández (2006), en las teorías previas al *boom* del microfinanciamiento de los años noventa, es posible distinguir dos enfoques:

- El que pone como centro de análisis al individuo en cuanto tal, en el que el ahorro se ve afectado por factores endógenos y procesos vitales (de edad, por ejemplo).
- El que posee una visión más amplia y de contexto, la cual enfatiza las políticas gubernamentales enfocadas al desarrollo de la población mediante el financiamiento público como instrumento privilegiado para el logro de tal fin. Aunque una característica permanente en estos planteamientos es la intervención ineficiente e insostenible a largo plazo del estado, con sus programas y estrategias de financiamiento para el desarrollo.

³⁰ Por ejemplo, autores como Beverly y Sherraden (2001), se apoyan en teorías económicas del “ahorro y de la acumulación de activos”. En tanto que Robinson (2004), para explicar la justificación y el apoyo al desarrollo del microfinanciamiento comercial sostenible, se apoya en teorías del “financiamiento local”: la teoría financiera basada en la oferta, la teoría de la información imperfecta, los mercados de crédito informales y el ahorro de los pobres.

Si bien diversos estudios han mostrado que las microfinancieras han sido una herramienta coadyuvante en el combate de la pobreza en los países en desarrollo, gracias a que se han definido programas de microcréditos a través de los gobiernos y, principalmente, de organismos de cooperación internacional (Robinson, 2004), no debemos dejar de reconocer que las microfinanzas nunca serán la única y total solución de la pobreza en los países del tercer mundo.³¹ No obstante, autores como Robinson (2004) enfatizan la gran importancia y la viabilidad financiera de estas herramientas solidarias de crédito, como una necesidad social para su continuidad y para cumplir con su cometido: ayudar directamente a salir adelante a las personas más pobres.

Las microfinancieras están orientados a las personas de menores ingresos y que, por lo mismo, no pueden acceder a un crédito de la banca convencional. La razón es simple: por su falta de garantías hipotecarias o de comprobación de ingresos. Es por esto que se trata de operaciones crediticias pequeñas, aunque para compensar esta “debilidad” de los costos de operación se recurre a la concentración de grandes volúmenes de clientes (Robinson, 2004).³² El origen de los conceptos de microfinanciera y microcréditos están ligados al Banco *Grameen*, de Bangladesh, y a su fundador: el economista Muhammad Yunus, quien a mitad de los años setentas, dio el mayor impulso mundial del microcrédito.

³¹ Como bien se expresa, con una mentalidad contraria al sistema bancario tradicional, Muhammad Yunus en 1976 fundó el *Grameen Bank* en Bangladesh, se trata de una institución que proporciona microcréditos, principalmente a la mujer, sin aval, sin papeleo y con la visión de darle a los "ciudadanos bonsái" el terreno fértil que la sociedad les ha negado, para que "su semilla" que sólo carece de una plataforma adecuada libere todas sus capacidades. Como las dos terceras partes de la población mundial son rechazadas por el sistema bancario convencional y por tanto, carecen de servicios financieros y del acceso a un préstamo, Yunus consideró que el acceso a un crédito debería ser considerado como un "derecho humano" (Yunus, 2008).

³² El microcrédito es sólo uno de los componentes de los servicios microfinancieros. Se trata de pequeños préstamos otorgados a personas pobres o de bajos ingresos, y están orientados a fomentar e impulsar sus actividades productivas, individuales o grupales.

El *boom* que experimenta a nivel mundial el microfinanciamiento, puede explicarse por cuatro factores básicos (Robinson, 2004):

- La enorme demanda de servicios financieros por parte de millones de personas de bajos ingresos.
- El diseño de una tecnología apropiada para acercar este tipo de servicios a esa población.
- La presencia de agencias de cooperación e inversionistas dispuestos a invertir en esta industria.
- La difusión mundial (como “objetivo del milenio”) que se le ha dado como instrumento coadyuvante de combate a la pobreza.

Es en este contexto de crédito popular que desde los años noventa en México (como en el resto del mundo) se ha experimentado la proliferación de instituciones crediticias enfocadas a las actividades microfinancieras, fomentando la “cultura del ahorro y del trabajo en equipo” entre los sectores más vulnerables, y aprovechando una amplia desregulación jurídica para las asociaciones crediticias, profundizada en el sexenio de Vicente Fox (Conde, 2005). Situación que ayuda a explicar el porqué para el año 2005 existieran oficialmente registradas más de 600 empresas crediticias dedicadas al rubro de los microcréditos en nuestro país.³³ Como se apreciará más adelante, entre ellas destaca FINCA México, una entidad financiera con el objetivo de brindar servicios de microcrédito y asesoramiento a microempresarios y a emprendedores, con el propósito de ayudar en el mejoramiento social y económico de las regiones donde está presente. Una de cuyas entidades es, precisamente, el estado de Tlaxcala.

³³ Véase a este respecto: “Aumentan en los últimos años las microfinancieras; hay más de 600”, en *La Crónica de Hoy*, lunes 7 de noviembre de 2005.

Contrario a los enfoques tradicionales de estudiar a las microfinancieras (en lo general) y a sus componentes vitales que constituyen los Grupos Solidarios (en particular) desde perspectivas económicas propias de la microeconomía y de las microfinanzas, nuestra investigación busca conocer y documentar un aspecto que ha sido dejado al margen en estos estudios: la naturaleza organizacional de los Grupos Solidarios. Como se apreciará en esta investigación, los Grupos Solidarios constituyen la razón de ser de las microfinancieras; es decir, constituyen el corazón de su funcionamiento. Toda microfinanciera trabaja en la formación, mantenimiento y ampliación de Grupos Solidarios bajo su control como una clientela fija a la cual destinar sus microcréditos. Dicho en otras palabras: si no existiera la figura organizacional de los Grupos Solidarios no existirían las instituciones microfinancieras (IMF). Los Grupos Solidarios no son elementos accesorios al funcionamiento de las instituciones microfinancieras, son (con mucho) sus elementos constitutivos.

Se apreciará entonces que, de hecho, la metodología crediticia sobre la que se fundan y desarrollan las microfinancieras recae precisamente en la conformación de Grupos Solidarios. Se trata de la innovación crucial microcrediticia desarrollada por Muhammad Yunus y el Banco *Grameen*, multi reproducida e implementada a nivel mundial en las últimas décadas. Pero, lo más sorprendente, es el hecho de que habiendo surgido más de 600 IMF en México en las últimas dos décadas, aun no se cuenta con estudios de la naturaleza organizacional de los Grupos Solidarios pese a constituir la razón de ser de este tipo de IMF. Dado esta ausencia, el objetivo principal de análisis de esta investigación es conocer (precisamente) la naturaleza, o especificad organizacional de Grupos Solidarios adscritos a una de las mayores IMF de México, mediante un estudio comparativo de la estructura y la dinámica

organizacional internas entre un grupo de extracción urbana y otro de extracción rural en el estado de Tlaxcala.³⁴

Se tiene entonces que la forma de organización interna para el trabajo varía de un grupo a otro dependiendo del número de sus integrantes, del tipo de actividad a la que se dediquen, de las necesidades familiares de sus miembros, etc., todo lo cual se expresa en distintas estrategias creadas por cada Grupo Solidario. Por lo que el énfasis de la presente investigación, ha radicado en la forma en que se construyen las redes de reclutamiento de las mujeres, en los motivos y necesidades que ellas tienen cuando deciden agruparse y solicitar un crédito compartido, la manera en que se desarrollan los liderazgos, se definen jerarquías (Presidente, Tesorero y Vigilante), el tipo de conflictos que surgen y la forma en que se resuelven, cómo es que los grupos se mantienen pese al rotamiento continuo de sus miembros, las estrategias que implementan en su interior para asegurar el pago de los créditos, el tipo de sanciones o castigos que imponen a las mujeres incumplidas, cómo y quiénes toman las decisiones.

En otras palabras: la estructura y la dinámica interna de los Grupos Solidarios dentro de un comparativo rural-urbano. Y donde los Grupos Solidarios son visualizadas como formas *sui generis* de organización, dadas sus características y dinámicas distintivas.

3.4.- La pertinencia organizacional del objeto de estudio

Una de las razones que ha dado lugar a esta investigación, tiene que ver con el prácticamente nulo conocimiento en nuestro país desde la perspectiva de los

³⁴ Gracias a un estudio exploratorio realizado en el mes de mayo del 2009, pude conocer la dinámica de trabajo de 4 Grupos Solidarios en el municipio de Apizaco, cuyos nombres son: "Rojo Amanecer", "Latidos", "Etiopía" y "Composición", conformados en promedio por 20 personas, con una antigüedad variable de 2 a 6 años. Un ejercicio similar se realizó en el municipio de Tlaxco, con el Grupo Solidario de extracción rural: "Linda Vista".

estudios organizacionales de un tipo de organización *sui generis* ligado a las empresas microfinancieras, esto es, los así denominados Grupos Solidarios. Los estudios que se han realizado a este respecto, tienen en común un predominio de enfoques económicos en sus investigaciones. Lo que, muy probablemente, tiene que ver con una situación caracterizada por la escasez de perspectivas disciplinarias no económicas que los aborden como objeto de estudio.

Prueba de esto último, es la extensa lista publicada en 2008 por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), elaborada por Gustavo Del Ángel y Pilar Muñoz, titulada: *Bibliografía sobre Microfinanzas en México*, y que contiene 200 referencias de libros, capítulos de libros, artículos y tesis, que muestran hasta qué grado las investigaciones sobre microfinancieras y Grupos Solidarios se realizan desde perspectivas de análisis económicas y financieras. Se trata de una lista exhaustiva en la que brillan por su ausencia investigaciones elaboradas desde la perspectiva multidisciplinar de los estudios organizacionales. Y dada su importancia cada vez mayor en la sociedad mexicana —por los impactos directos y favorables que se ven en lo económico, educativo, alimentario, de salud, etcétera, tienen diariamente en la vida de millones de mexicanos— resulta incomprensible que estas formas nuevas de organización que se han multiplicado aceleradamente desde los años noventa del siglo pasado, no se hayan convertido aun en objeto de interés por parte de los estudios organizacionales. Hasta el día de hoy, sólo economistas y administradores son quienes les han prestado atención, y siempre desde enfoques propios del análisis económico y/o financiero. Ante este panorama, en esta investigación se ha decidido estudiar los Grupos Solidarios en términos organizacionales. Ahora bien, considerarlos como organizaciones supone cambiar la forma actual de concebirlos y estudiarlos.

Si tomamos con seriedad la propuesta de investigación de Ayuzabet de la Rosa (2004; 2007), de redimensionar el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME) desde sus tradicionales enfoques económicos y administrativos, hacia el enfoque multidisciplinar de los estudios organizacionales, dando con ello pie a un nuevo objeto de estudio: el de la micro, pequeña y mediana organización (MPYMO), lo que implica en palabras del autor “pensar y estudiar a las MPYME no ya como empresas, sino como organizaciones” (2004: 129), debemos reconocer (aunque De la Rosa no lo mencione) que dicho redimensionamiento agranda el campo de estudio en el que anteriormente se ubicaba el de las MPYME’s. Es decir, las MPYME’s vienen ahora a quedar dentro de un campo más amplio de estudio, que es el de las MPYMO’s.

Al sustituir la noción de “empresa” (fundada en supuestos económicos y administrativos) por la de “organización”, resulta claro que esta última noción rebasa con mucho al de empresa. Claramente, la empresa es una forma de organización, pero no toda organización es una empresa. Por eso sostengo que la propuesta de estudiar las MPYME’s como MPYMO’s es correcta, pero con ello se va más allá de los límites tradicionales en que se ubicaba el estudio de las micro, pequeñas y medianas empresas. Tenemos así, que una micro-empresa viene a constituirse como una forma de organización a nivel micro, pero (hay que insistir) no toda micro-organización tiene una forma empresarial. Se abre entonces el campo de estudio a formas de organización que sean o no micro-empresas, pero que sí son en cambio formas de organización a nivel micro.

Y es en este nuevo campo de estudios donde entrarían los Grupos Solidarios adscritos a las empresas microfinancieras en México. Al reconocerse su naturaleza como una forma de organización a nivel pequeño puede ampliarse a perspectivas

multidisciplinarias como las de los estudios organizacionales que manejen mejor la complejidad que implican en su consideración como organizaciones, y no (a la manera de los economistas) estudiarlos únicamente como nichos de mercado crediticio. De manera que desde la disciplina encargada del estudio de las organizaciones resulta adecuado llevar a cabo un estudio específico de los Grupos Solidarios para conocer su especificidad organizacional, y que ayude a reconocer un particular espacio de investigación.

Ante la escasez de conocimiento organizacional sobre los Grupos Solidarios, su estudio desde dicho enfoque disciplinar adquiere relevancia porque permitiría ahondar en dimensiones organizacionales hasta ahora ignoradas. Esclarecer el significado del estudio organizacional de los Grupos Solidarios requiere, en primer lugar, reconocer la complejidad inherente a la noción de organización, a la vez que concebir a los Grupos Solidarios como organizaciones, e indicar por qué pueden ser concebidos como tales.

Siguiendo con la propuesta de Ayuzabet de la Rosa, de transitar de la comprensión de las MPYME's a su comprensión como MPYMO's, cabe destacar que (al menos por definición) se sostiene que una "micro-empresa" debe contar con menos de 10 personas laborando en ella; no más de 50 para el caso de la "pequeña empresa", y no más 200 para el caso de la "mediana empresa". Por ello, si aceptamos el símil de "micro", "pequeño" y "mediano" por el número de integrantes, resulta entonces que los Grupos Solidarios adscritos a FINCA-México que en promedio se encuentran integrados por 20 a 30 mujeres habría que concebirlos como formas pequeñas de organización.

Lo primero que salta a la vista es que se trata de formas nuevas de organización, con una naturaleza *sui generis*, si las comparamos con los tipos de

organizaciones que tradicionalmente han acaparado la atención en los estudios organizacionales. De hecho, retomando la sugerencia del Dr. Barba, en esta investigación les he denominado como “forma de organización intermitente”, dada su naturaleza híbrida en varios sentidos, como se verá más adelante.³⁵

También, hay que reconocer el hecho de que los estudios que se han realizado desde enfoques económicos sobre los Grupos Solidarios no ponen atención a dimensiones organizacionales como lo son su estructura y su dinámica organizacionales (de comunicación, reclutamiento, conflictos, negociaciones, valores, creencias, metas colectivas, metas individuales, etc.), con lo cual dejan de lado cosas como la forma en cómo es restringida la acción de los actores, y cómo estos últimos aceptan o responden a las restricciones impuestas (Crozier y Friedberg, 1990).

De igual manera, el énfasis de que el ambiente en el que surgen y se desenvuelven los Grupos Solidarios está básicamente determinado por el mercado económico, deja de lado también otras dimensiones importantes del medio en que se desarrollan, pues el ambiente está compuesto por muchos más elementos que sólo los económicos o los financieros. Por eso, tras reconocer la naturaleza organizacional de los Grupos Solidarios, resulta ridículo pensar que su creación y función sólo pueden comprenderse y explicarse por causas económicas. La realidad que enfrentan los Grupos Solidarios es mucho más compleja, y el análisis económico al no considerar la vida interna de los Grupos Solidarios es incapaz de comprender la complejidad inherente de su actuar organizacional, por lo que resulta un enfoque parcial y limitado para su estudio.

³⁵ Conversación personal, 10 de febrero de 2011 en la UAM-Azcapotzalco.

Los Grupos Solidarios no son simples nichos de mercado crediticio, ni sus miembros simples prestatarios, conduciéndose todo el tiempo mediante una lógica racional, economicista, que buscan únicamente la satisfacción de sus propios beneficios monetarios. Por el contrario, se mueven por una lógica comunitaria de solidaridad, con toda una complejidad subyacente —atravesada por valores, sentimientos, creencias— y no exenta en ocasiones de roces, conflictos, negociaciones. Así, estudiar los Grupos Solidarios desde la perspectiva de los estudios organizacionales permite comprender, en su justa dimensión, el fenómeno complejo que significan y representan en nuestra sociedad, aceptando su naturaleza de pequeña organización.

Sin duda que “las organizaciones pueden ser consideradas espacios estructurados en donde los individuos realizan variados procesos —productivos, decisorios, comunicativos, por citar algunos— mediante la acción organizacional, la cual a su vez es determinada de múltiples formas por la estructura y el ambiente/contexto en el que se desarrollan dichos espacios. La diversidad de individuos, de intereses, de roles y posiciones, de comportamientos —individuales y grupales—, de objetivos —individuales y organizacionales—, de procesos, de restricciones y respuestas ambientales, entre otros, hacen de la organización un ente complejo, es decir, las formas de interrelación de estos elementos organizacionales que implica la acción organizacional no siempre son claras y a menudo se tornan difusas y ambiguas. La comprensión de un objeto de estudio multivariable —lo que da muestra de su complejidad— ha hecho de la teoría de la organización una disciplina compleja” (De la Rosa, 2004: 157).

En este contexto, los Grupos Solidarios adscritos a la microfinanciera FINCA-México encajan con la concepción de lo que es una organización. Igualmente puede

decirse de ellos que son: espacios estructurados mediante la acción organizacional de sus miembros; se encuentran determinados de múltiples formas por su estructura y ambiente en que se desarrollan; la diversidad de sus miembros, intereses, roles, posiciones, comportamientos, conflictos, negociaciones, restricciones y respuestas ambientales, hacen de ellos un ente complejo. Y entre mayor sea el número de sus miembros, mayor será su complejidad, pues no es la misma la dinámica interna de un Grupo Solidario de 8 mujeres, que uno de 35. Y no sólo por el número de integrantes, sino, igualmente, por el monto creciente del crédito monetario que reciben y deben administrar como grupo para cumplir con su liquidación en un plazo de 16 semanas. A todo lo cual se suma la diversidad de usos y funciones que las integrantes del Grupo Solidario hacen de sus respectivos préstamos, y en donde el factor principal es asegurar que no se rompa la solidaridad, coordinación y cumplimiento de pagos de las prestatarias.

Para cumplir lo anterior, este tipo de pequeña organización debe recurrir a mecanismos de interacción organizacional que van más allá de las simples motivaciones económicas de sus integrantes. Así, deben realizarse reuniones semanales que —en teoría— no tendrían más fin que el de que cada mujer entregue su pago correspondiente. No obstante, lo cierto es que dichas reuniones sobrepasan la formalidad económica, y se convierten en espacios de convivencia propiciadores de relaciones de amistad, así como de pláticas diversas, de chistes, chismes, consejos, etcétera. Reuniones informales en las que se desvanecen las jerarquías y los roles propios de la estructura formal de orden y coordinación. Pero no ocurre lo mismo cuando es necesario que la reunión se convierta en asamblea. En ese caso se transita de la reunión informal de convivencia a una reunión formal de orden para discutir situaciones problemáticas al interior del grupo, con su respectiva toma de

decisiones por mayoría. En estos casos “se pasa a tomar las cosas en serio”. Se sesiona con un orden del día de los temas a tratar, con la Presidente, Tesorera y Secretaria-Vigilante asumiendo formalmente sus roles al interior de la organización.

Como toda organización, los Grupos Solidarios están compuestos por integrantes que se plantean metas u objetivos, cuentan con estructuras y medidas que regulan su comportamiento con castigos y formas de coordinación y negociación, cuentan con canales de comunicación, se desarrollan e interactúan en un ambiente preciso, tienen fronteras definidas de quienes son miembros y quienes no, y mantienen normas explícitas sobre los compromisos contraídos y las formas de conducción para el aseguramiento de los pagos. La interacción e influencia mutua entre la diversidad de sus miembros, objetivos, roles, conocimientos, comportamientos, intereses, estrategias, sentimientos, lógicas de acción, etcétera, hacen de los Grupos Solidarios un espacio social complejo.

Ahora bien, hay que señalar que el conocimiento organizacional se ha originado básicamente a partir de la investigación de grandes organizaciones modernas, sean estas privadas o públicas, como es el caso de organizaciones como hospitales, escuelas, cárceles, sindicatos, empresas de todo tipo y tamaño, dependencias gubernamentales, etcétera. Se trata, así, de investigaciones que han sentido gran fascinación por el tipo de organizaciones formales, y en especial por las grandes y complejas, que se mantienen como tales por periodos largos de tiempo. Lo que ha traído consigo que se haya prestado poco interés por el estudio de organizaciones pequeñas, informales y de vida corta. Es como si sólo las primeras fueran “organizaciones” reales, en sentido estricto, y las últimas no; como si las últimas fueran una especie de “pseudo-organizaciones” que, por lo mismo, no ameritan de atención.

Esto trae como consecuencia una dificultad teórica para el estudio de estas formas “híbridas de organización” que se han multiplicado aceleradamente en las últimas dos décadas (Conde, 2005; Zapata, 2005). No obstante esto último, la dificultad teórica de su estudio tiene que ver en que no han sido objeto de interés por parte de nuestra disciplina.

Cabe preguntarse, por ejemplo, ¿acaso un tianguis que semanalmente se instala en el mismo lugar no es una forma de organización? Sin duda, aunque con características específicas, se trata de una forma de organización: informal, flexible, fragmentaria, de miembros mudables, de funciones y fines diversificados entre sus integrantes, etcétera. Dicho de otra forma, ¿acaso un tianguis no puede ser objeto de estudio desde un acercamiento multidisciplinar como el de los estudios organizacionales? ¿Qué decir de otras formas de organización aun no estudiadas desde dicho acercamiento, tales como las uniones crediticias, los bancos comunales, las iglesias, las sectas religiosas, las pandillas, asociaciones de colonos, o en su defecto: Grupos Solidarios?

Para los efectos de nuestra investigación, la siguiente definición la retomo porque la considero útil: una organización es “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33). Puede decirse entonces que las organizaciones comparten elementos que las vuelven distintivas de otras agrupaciones sociales; sin embargo, dichos elementos

adoptan formas particulares dependiendo de la organización en cuestión, por lo que las organizaciones adquieren diversas configuraciones.

En virtud de que las organizaciones pueden ser identificadas a partir de ciertos factores específicos que las diferencian de otras agrupaciones sociales, los Grupos Solidarios son una forma de organización, en tanto que son copartícipes de los elementos que de manera convencional conforman una organización. De hecho, se trata de una forma de organización “intermitente” dada su naturaleza híbrida (toda vez que una de sus características fundamentales está en el hecho de que se encuentran adscritas en forma temporal a otro tipo de organización, más grande y más compleja, que les marca una estructura formal de organización, aunque no se mete en sus dinámicas internas).

Los estudios organizacionales permiten aproximaciones al análisis organizacional de los Grupos Solidarios cuando se les trata de ubicar dentro de las “configuraciones mintzbergianas” (Mintzberg, 1999); en especial si se les piensa como el extremo opuesto de las grandes organizaciones burocráticas; si son concebidas como organizaciones fronterizas entre lo formal y lo informal; si son consideradas portadoras de una cultura organizacional apegada al máximo a los valores, mitos, historias, etcétera, de las mujeres participantes; si se tratan de establecer e intuir sus características a partir del estudio del movimiento contingente (Pugh, 1997), etcétera.

Se tiene entonces que si se pasa de concebir a los Grupos Solidarios desde una perspectiva económica (visualizados en términos de nichos de mercado que atienden las microfinancieras, y por ello considerados como clientes o prestatarios de estas últimas) a definirlos como lo hacen los estudios organizacionales, su comprensión pasará del análisis de factores esencialmente numérico-cuantitativos a

la de una diversidad de variables más cualitativas. Esto es, bajo una perspectiva organizacional, su estudio amplía su margen de conocimiento de la realidad en comparación con la perspectiva economicista. Así, si los Grupos Solidarios son repensados desde la perspectiva multidisciplinaria de los estudios organizacionales, aparecen como lo más opuesto a las organizaciones tradicionales que han atraído la atención de este campo de estudios.

Así las cosas, esta investigación se ha centrado sobre un objeto de estudio que (como ha observado el Dr. Barba)³⁶ no ha sido atendido en México desde nuestra perspectiva. Y no por aparecer como algo “exótico” ello significa que carece de una importancia real. Todo lo contrario, este tipo de organización (que va proliferando en nuestro país desde hace 20 años) ha recibido atención directa tanto por parte tanto del gobierno mexicano como de fundaciones privadas y asociaciones civiles. Lo que extraña a este respecto, es el hecho de que no haya atraído aun la atención en nuestro país por parte de investigadores en estudios organizacionales.

Quizás, y dicho sea como conjetura, se deba a que al surgir este tipo de organizaciones intermitentes al amparo de empresas microfinancieras, la sombra éstas proyectan sobre ellas las opaquen. De forma que las grandes organizaciones financieras que compiten con sus contrapartes bancarias, oscurecen y a primera vista borran una forma de organización que se está reproduciendo a lo largo y ancho del país y que coadyuva a transformar la vida inmediata de miles de mujeres y sus familias. ¿Será acaso que la inercia en el interés por objetos de estudio “tradicionales” conduce a esta invisibilidad desde los estudios organizacionales?

³⁶ Conversación personal, 10 de febrero de 2011 en la UAM-Azcapotzalco.

3.5.- Determinación de la muestra

Abordaré ahora los criterios de muestreo que he aplicado en la investigación. Cuando nos referimos a ellos dentro de una investigación cualitativa, claramente, no nos referimos a un muestreo probabilístico (estadísticamente determinado) sino a un “muestreo intencional y razonado”, abocado a la búsqueda y selección de “informantes claves” que dan cuenta de su visión de las cosas. Por lo que la “representatividad” no se corresponde con el significado que adquiere en una metodología cuantitativa. En nuestro caso, se trata de mujeres que toman una parte activa en la investigación, y lo importante sobre ellas son tanto sus cualidades individuales como su circunstancia de ser miembros integrados de un orden sociocultural, por lo que (en trazos generales) comparten representaciones comunes acerca del mundo en el que habitan y de su realidad circundante (Hamersley y Atkinson, 1994).

Como ya se comentó previamente, recuperando ideas de la propuesta metodológica de la “Teoría Fundamentada” procedí a realizar lo que se denomina como un “muestreo teórico”. Como se sabe, el muestreo teórico selecciona los materiales y las personas en función de su relevancia para asegurar la cantidad y calidad de la información adecuada a los propósitos de la investigación. Con ello no se pretende verificar hipótesis o confirmar enunciados teóricos, elaborados o seleccionados previamente al trabajo de campo. Por el contrario, lo que se busca es lograr una entrada al mundo de los significados que conforman la intersubjetividad de los sujetos bajo estudio. Es decir, acceder a las “unidades” (documentos, sujetos) y a las “dimensiones” (aspectos, situaciones, procesos) que posibiliten el acceso a la información requerida para comprender la naturaleza y dinámica organizacionales de los Grupos Solidarios.

Ahora bien, ¿cómo saber cuál es el número indicado de “unidades” que deben seleccionarse? La única forma de establecerlo es realizando el trabajo de campo, revisando documentos y entrevistando personas dentro de los objetivos de nuestra investigación, hasta el momento en que se presente lo que Strauss y Corbin (2002) denominan “saturación de la información”. Esto es, cuando la información de interés para nuestra investigación empieza a repetirse. Si después de cierto número de entrevistas o casos estudiados, los 3 ó 4 siguientes ya no arrojan información nueva o relevante para los propósitos de investigación, es el momento de detener el muestreo.

Así, frente al muestreo cuantitativo (estadísticamente seleccionado y obligado a cubrirse en sus cuotas rígidas) en el caso cualitativo el número de informantes varía en función del propio proceso de análisis de los datos que se van recogiendo sobre terreno, por lo que ambos procesos ocurren paralelamente: al tiempo que se revisa un documento, se realiza una entrevista, se analizan sus contenidos, se plantean nuevas revisiones y entrevistas. El análisis de cada una de ellas permite, a su vez, el replanteamiento de los análisis de las entrevistas anteriores. Y así, sucesivamente, hasta alcanzar el punto de la saturación de la información.

4: EL MICROCRÉDITO

Microcredit is not charity. It's a business, it's a social business. It's a business to make good to people. It's not a profit maximizing business [...] you are not here for personal gain.

Muhammad Yunus

4.1 Las microfinancieras

Entrando al tema de las microfinancieras, cabe señalar que éstas surgen en los años setenta. Su creador intelectual fue el economista Muhammad Yunus, profesor de una universidad en Bangladesh, conocido popularmente en nuestros días como el “banquero de los pobres”, y quien fuera merecedor del premio Nobel de la Paz en el año 2006. Esta rama crediticia novedosa consiste en llevar los servicios financieros más comunes (como el crédito y el ahorro) a las personas que no pueden lograr un acceso regular a ellos; esto es, a las mujeres emprendedoras que son pobres y carecen de medios para justificar ingresos fijos.

En términos comunes, el microcrédito no es una “institución bancaria tradicional” a la manera del mercado de la economía liberal. No obstante, es una solución microfinanciera que se encuentra adaptada para funcionar dentro de la economía de mercado, como bien señala el epígrafe de Muhammad Yunus, con que abrimos este apartado, aunque con ciertas características distintivas: la institución microfinanciera privada constituye el mejor ejemplo de una estructura intermedia entre el capitalismo neoliberal (representado por las instituciones bancarias tradicionales) y el estado de bienestar o estado benefactor (asistencialista) representado por la banca social gubernamental. Gracias a su intermediación, se ayuda a combatir la pobreza, la marginación y el desempleo, creando instituciones crediticias sólidas a largo plazo que recuperan e incrementan sus inversiones (como es el caso exitoso del Banco *Grameen*).

La metodología implementada por el profesor Yunus, ha llegado a conocerse como “Crédito Grupal”, o “Crédito Solidario”. Una metodología fundada en el principio de que en el grupo de prestatarios sobresale la solidaridad comunal, por lo que las personas que se hacen acreedoras de un “préstamo comunal” se respaldan unas a otras a la manera de una “asociación cooperativa” o “mutualista” de riesgos compartidos (enfrentados grupalmente), pero no así de repartición comunitaria ni mucho menos igualitaria de las ganancias obtenidas (que por definición son siempre individuales). Dicho en otros términos, en mi caso de estudio se trata de un tipo de organización en el que las pérdidas son comunitariamente compartidas, dado el compromiso crediticio contraído grupalmente con FINCA-México, pero las ganancias personales obtenidas corresponden libremente a cada prestatario.

Así, entre las primeras (y más exitosas) experiencias de instituciones microfinancieras a nivel mundial, se encuentran el Banco *Grameen*, de Bangladesh, y el BancoSol, de Bolivia. Y como señala Ledgerwood (1999), el microcrédito surge desde un enfoque de desarrollo económico dirigido a personas de bajos ingresos, que viven en zonas marginales, sean éstas urbanas o rurales, e incluye a la vez la intermediación financiera como la intermediación social. Esto significa que aparte de ofrecer servicios de crédito, de ahorro y de seguro, se busca también la formación de Grupos Solidarios que puedan ser financiados a largo plazo, apostando al desarrollo de la confianza en sí mismos y al entrenamiento para desarrollar las capacidades financieras administrativas entre las mujeres que los conforman.

El principio fundamental de las (IMF) es el otorgamiento de pequeños préstamos para capital de trabajo, sin exigir garantías hipotecarias de ningún tipo y monitoreando el desempeño de los Grupos Solidarios para evaluar la efectividad del

crédito, con miras a que las personas accedan a préstamos repetidos y crecientes según el buen historial crediticio del Grupo Solidario al que pertenecen.

El siguiente cuadro nos muestra las diferencias que existen entre la banca tradicional y las microfinancieras.

CUADRO III

Área	Banca Tradicional	Microfinancieras
Procedimiento de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de garantías reales • Documentación exhaustiva • Intensiva en información y técnicas de evaluación de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en la persona y aval social solidario • Simplicidad administrativa • Intensiva en manos de obra
Cartera de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Montos elevados de préstamos • Mayor duración de crédito y mayores plazos de pago • Elevada diversificación • Tasa de mora más estable 	<ul style="list-style-type: none"> • Montos reducidos de préstamo • Menor duración de créditos y pagos frecuentes • Elevada concentración • Tasa de mora más volátil
institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Maximización de beneficios de accionistas • Amplia cobertura de la red de sucursales • Mayor profesionalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación por conversión de una ONG (sin fines de lucro generalmente) • Especializada en regiones y con reducida infraestructura • Baja profesionalización

Fuente: Elaborado con información de Beverly y Sherraden (2001).

En este sentido, las IMF pueden ser organizaciones no gubernamentales (ONG's), cooperativas de ahorro y crédito, uniones de crédito, bancos gubernamentales, bancos comerciales o instituciones financieras no bancarias. Los clientes de la microfinanza suelen ser personas autoempleadas de bajos ingresos tanto en áreas urbanas como rurales dedicados al sector comercial, a la agricultura,

al sector servicios, artesanal o a la producción microindustrial. Para estas personas el microcrédito constituye por lo general una fuente estable de ingresos.³⁷

Las IMF constituyen una organización intermedia entre la economía de estado y la economía empresarial privada: se trata así de una “estructura intermedia” que a pesar de todo el propósito de bienestar social que la acompaña, no debe dejar de ser vista como un negocio redituable de reproducción del capital prestado. Y no por usura, sino por todos los costos (materiales, humanos, de servicios) que deben cubrir las microfinancieras para mantener y crecer en un mercado crediticio cada vez más competido. Por eso es que se trata de una estructura intermedia, porque a la par de una función filantrópica va unida una función de mercado; de lo contrario, ninguna microfinanciera podría subsistir por largo tiempo. En este sentido, toda microfinanciera debe adaptarse a los estándares económicos de rendimiento; aunque claro, sin que sofoquen la capacidad del cliente pobre para lograr sus propios beneficios económicos. Es así que la figura del microcrédito materializa el deseo de equilibrio de una “tercera vía” (o “estructura Intermedia”) entre el estado benefactor (propio de la izquierda), con el estado neoliberal (propio de la derecha). Se trata de un enfoque novedoso del bienestar social, que persigue los valores del centro económico: haciendo uso de una herramienta financiera de la economía de mercado (como lo es el negocio de la banca), pero aplicando sus beneficios a fines del desarrollo económico personal y familiar de sus prestatarios.

Cabe resaltar que las IMF se enfocan a brindar préstamos principalmente a mujeres sin una fuente comprobable de ingreso (como puede serlo un salario fijo dentro de un trabajo formal), pero que se autoemplean por su cuenta. Situación que

³⁷ Como se podrá apreciar, algunas de las mujeres que recurren al microcrédito con FINCA-México, solicitan créditos paralelos en otras microfinancieras, participan en tandas, ahorran en casa, etcétera.

les hace imposible acceder a los servicios financieros de la banca formal dada la ausencia de garantía de pago.

Es por ello que entre las microfinancieras hay sobre todo tres modalidades para otorgar financiamiento: a) el crédito individual; b) el crédito mancomunado; y c) el crédito solidario.

CUADRO IV DIFERENCIAS ENTRE MICROFINANCIERAS

No.	Banca comercial Tradicional	Microfinancieras
1	Préstamo enfocado a compañías y empresas	El préstamo es otorgado a personas de escasos recursos
2	Se busca colocar préstamos de altos importes	Mientras más pequeños los préstamos, es mejor
3	Pocas transacciones en cada operación	Microfinanzas en volumen
4	Es frecuente rescatar o renegociar operaciones de crédito vencidas	Por el contrario el concepto es más similar a una línea de crédito permanente y revolvente
5	Generalmente se da una "inyección de crédito"	Es una relación basada en préstamos secuenciales
6	Exigen garantías tradicionales a favor del banco: hipotecas, fideicomisos, etc.	No hay garantías tradicionales
7	Contratos de préstamos ejecutables	Contratos de préstamos simbólicos
8	El proceso de reducir el riesgo es por un doble chequeo del trabajo de papeleo	El proceso de reducir el riesgo se basa en la confianza mutua. Conocer a su cliente. Lealtad
9	Cuando hay un atraso en el pago es usual que el resto del préstamo no sea recuperado	Un atraso en el pago es una situación transitoria y generalmente no afecta el pago total del préstamo
10	Para recobrar los préstamos perdidos se utilizan las garantías	Para recobrar los pagos perdidos se apela a la integridad moral del individuo
11	Como regla general, entre un ocho y 15 por ciento anual como costo de préstamo (tasa de interés)	Solo programas excepcionales alcanzan el costo de cuatro por ciento mensual sobre el préstamo (tasa de interés de cuatro a siete por ciento mensual)
12	Los clientes son muy sensibles a las tasas de interés	Los clientes son insensibles a las tasas de interés
13	Los clientes se especializan en conseguir los documentos que prueben su viabilidad	Los clientes son muy sensibles a los costos totales de transacción y papeleo (los costos de transacción deben ser de cero)
14	Metodología crediticia individual a compañía o persona	Metodología crediticia de Banco Comunal, Grupos Solidarios e individual
15	Destino de crédito: consumo, producción, inversión, compra casa, auto, etc. (muy variado)	Destino de crédito: preferentemente a la producción, con otros productos

Fuente: Elaborado con información de Beverly y Sherraden (2001).

Como ya señalé, originalmente este método fue desarrollado a mediados de los años setenta por el Banco *Grameen*, de Bangladesh, para atender a mujeres del área rural que carecían de recursos económicos y, no obstante, deseaban un crédito para emprender y desarrollar negocios familiares artesanales. Desde entonces, se ha reproducido el mismo modelo económico de los microcréditos en más de 40 países en Asia, África y América Latina.³⁸ Modelo que se funda en una operación crediticia en la se involucran varias mujeres que se conocen y se tienen confianza entre sí, formando lo que se conoce como un Grupo Solidario (o “grupo amigo”). Gracias a lo cual reciben una cantidad determinada de dinero por parte de la microfinanciera y por el que todas las mujeres que conforman el Grupo Solidario deben pagar la misma tasa de interés y dentro del mismo plazo y periodicidad, haciendo un sólo depósito con todas las cuotas a cada vencimiento.

Se trata de “Grupos Solidarios” en el sentido de que si alguna de las mujeres no puede (o no quiere) pagar su cuota, las demás integrantes tienen la obligación de completar grupalmente el pago. Para la microfinanciera, la obligación crediticia es contraída por el grupo de mujeres, razón por la cual no se considera saldada la obligación hasta que se hayan pagado grupalmente el monto total del adeudo.

Ahora bien, desde la perspectiva de las microfinancieras, ¿qué se entiende por ser pobre? Sencillamente, toda persona que se encuentra marginada del sistema bancario y financiero tradicionales; es decir, que es incapaz de comprobar ingresos fijos o comprometer una hipoteca en garantía del crédito solicitado. Y en

³⁸ Se comprende que el desarrollo del microcrédito se haya desarrollado y expandido con mayor facilidad en el mundo subdesarrollado que en el primer mundo. Por ejemplo, en los Estados Unidos ha sido mucho más lenta su implementación que en Indonesia, Bolivia, México, Brasil, Etiopía o Angola. En buena medida porque las personas del primer mundo prefieren (y pueden generalmente) obtener ingresos elevados de un salario fijo en su trabajo. Además, la seguridad pública estatal garantiza subsidios al desempleo. En ese sentido, hay que reconocerlo: la instrumentación de las microfinancieras es el aporte económico novedoso (y de desarrollo social) del tercer mundo al primer mundo (Robinson, 2004).

este sentido, existen dos teorías del mejor camino para ayudar a las personas pobres para conseguir un acceso a los servicios crediticios (Dunford, 1998):

- La que se enfoca en la necesidad de la “eficiencia económica” para alcanzar amplio desarrollo económico y social a largo plazo, y su centro de atención es el “negocio” formalmente establecido.
- La que se enfoca en la “equidad social” para aliviar más inmediatamente la carga diaria de la pobreza, y cuyo objetivo tiende al autoempleo de los más pobres, especialmente mujeres, y cuyo centro de atención es la “familia”.

Como se expondrá en el apartado siguiente, este último enfoque centrado en el autoempleo y en la formación de negocios familiares cuenta con un potencial enorme de crecimiento a nivel mundial, como (de hecho) lo demuestra la propia experiencia internacional de las últimas tres décadas.

4.2 La internacionalización de la propuesta de Muhamed Yunus y el Banco Grameen

El crédito solidario concedido a aquellos que nunca habían pedido un préstamo refleja el enorme potencial sin explotar que tiene cada ser humano.

Muhammad Yunus

Como se ha mencionado, este modelo de Yunus ha sido reproducido con éxito en muchos países y ha logrado ayudar al desarrollo y bienestar de mujeres y familias enteras en diversos lugares del mundo. No es casual que en el año de 2005 fue declarado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como el Año Internacional del Microcrédito. En su declaración solicitó a todos los que trabajan en programas de lucha contra la pobreza “que tomaran medidas adicionales para

proporcionar créditos y servicios conexos, destinados a fomentar el trabajo por cuenta propia y las actividades de generación de ingresos, a un número cada vez mayor de personas que viven en la pobreza. Se invitó a los gobiernos, a las organizaciones no gubernamentales, al sector privado y a los medios de difusión a que pusieran de relieve el papel que desempeña el microcrédito en la erradicación de la pobreza, su aportación al desarrollo social y el efecto positivo que tienen en la vida de las personas pobres”.³⁹

Precisamente ésa fue una de las preguntas que se formuló Muhammad Yunus (1998) a mediados de los años setenta: “¿es posible abatir la pobreza?” Se trata de una pregunta que se ha hecho persistentemente a lo largo de su trayectoria laboral y humanista. Y sin bajar la guardia se ha convertido en uno de los banqueros y economistas de Bangladesh más reconocido, y que desarrolló el concepto del microcrédito. Fundador del Banco *Grameen*, galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar en 1996, y merecedor del Premio Nobel de la Paz en 2006, por sus invaluable esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo. Merecedor, por ello, del sobrenombre de “el banquero de los pobres”; un sector social al que (precisamente) ningún banquero tradicional presta ningún crédito, ya que en su óptica ningún pobre puede ser sujeto de crédito, al carecer de garantías para demostrar que se trata de una persona “solvente” y capaz de reembolsar el dinero prestado junto con interés generado. Por eso, a la banca tradicional, los pobres son los “apestados” del sistema financiero y crediticio.

³⁹ “ONU, 2005: Año Internacional del Microcrédito”, <http://www.un.org/spanish/events/microcredit/index.htm>. De hecho, entre las instituciones financieras y crediticias de México que hicieron eco de tal celebración se encuentra el Premio Banamex a la IMF más exitosa de México desde el año 2006 y hasta nuestros días.

No obstante esa lógica dominante de pensamiento, Muhammad Yunus le demostraría al mundo bancario, financiero y crediticio tradicional que contrario a sus prejuicios y estereotipos, la gente pobre cuya única garantía de pago es “empeñar su palabra” de que regresará el dinero que le ha sido prestado, son, con mucho, los mejores pagadores crediticios. Pues el que alguien confié en ellos, cuando nadie lo hace, y esté dispuesto a prestarles su dinero, y esperar a no ser defraudado ante la confianza brindada, le permitió a Yunus descubrir el potencial económico latente en la carga moral, psicológica, emocional que poseen las personas que no tienen nada que empeñar, nada que ofrecer en prenda, más que el valor de su palabra.

El sueño de Yunus fue crear la primera Organización No Gubernamental (tipo Banco) paralela al gobierno, capaz de asegurar a gran escala la educación, salud, pensión de las personas más pobres, de forma autónoma y autofinanciable, libre de impuestos, subsidios, y gestionado por los mismos prestatarios: es decir, que los propios beneficiarios de los crédito del Banco *Grameen*, se convierten (a la larga) en sus propios accionistas. Por lo que la propia titularidad del 96% del Banco *Grameen* corresponde a los propios receptores de crédito; es decir, a personas pobres. Y sólo el 4% del capital es propiedad del gobierno de Bangladesh. Principalmente, por lo que hace a los microcréditos, este modelo ha sido aplicado en el resto de Asia, en África y en América Latina.

Cabe preguntarse a este respecto: ¿cómo empezó todo? Por increíble que parezca, mucho antes de la creación del Banco *Grameen*, Yunus empezó por poner a prueba las ideas de un pakistaní, el Dr. Akhter Hamed Khan, quien defendía la tesis de que los pobres lo eran por falta de recursos crediticios y no (como se pensaba popularmente) porque se tratara de personas holgazanas, indolentes,

fatalistas, conformistas con su situación, etc. Simple y sencillamente eran pobres por falta de acceso a recursos financieros (Robinson, 2004).

Así las cosas, el “banquero de los pobres” se dispuso a probar dicha tesis prestando de su propio bolsillo 22 dólares a 5 mujeres en condiciones de pobreza y en su país natal. Y todo sin imaginar la consecuencia que ello tendría: las 5 mujeres le regresaron sus dólares de manera íntegra, al cabo de unas semanas, con agradecimiento y manteniendo el beneficio económico que cada una de ellas obtuvo gracias el crédito humanitariamente recibido. Y sin esperarlo, Yunus acababa de dar lugar al establecimiento de una novedosa entidad crediticia nunca imaginada por la banca tradicional, comprobando, así, en la realidad, la tesis de Akhter Hamed. Impulsó un proyecto en gran escala, en la que los más necesitados de su país, carente de cualquier garantía crediticia dentro del sistema bancario tradicional, ahora pudieran obtener algún tipo de apoyo monetario, sin más garantía de cumplimiento que la palabra empeñada de por medio.

Sin olvidar su experiencia inicial de prestar a mujeres en condiciones precarias, y no a hombres, la creación del Banco *Grameen* y sus servicios de microcréditos se enfocaron (y lo siguen haciendo) primordialmente a mujeres de comunidades que carecen de servicios y de oportunidades de desarrollo, tan elementales como para satisfacer sus necesidades más básicas, en especial si tienen hijos pequeños.⁴⁰ Este modelo ha sido copiado en muchas partes del mundo, con los mismos objetivos para los pobres. Los préstamos realizados son orientados a satisfacer la posibilidad de financiar micronegocios o en su caso emprender uno nuevo, y con estas herramientas coadyuvar a mejorar la vida de las mujeres y de sus familias. Esta clase de financiamiento, liderado por el Banco *Grameen*, se

⁴⁰ Y desde entonces, este banco ha distribuido más de tres mil millones de dólares en préstamos a más de 2.5 millones de personas. Y en las últimas dos décadas se han instrumentado réplicas en más de 80 países (Yunus y Alois, 2008).

estima que ha ayudado a reducir la pobreza en su país de un 15 a 30 por ciento. Esta estrategia económica y social ha emprendido una alternativa más para un modelo económico que no supera la devastación excesiva de la pobreza, no sólo de Bangladesh sino de los demás países subdesarrollados. La mejora depende de cada país y su lucha constante para resarcir este fenómeno de la pobreza a nivel mundial (Yunus y Jolis, 2008).

Sus modelos de trabajo son prácticamente los mismos que ha implementado el Banco *Grameen*. Para asegurar la devolución de los créditos usan un sistema de “grupos de solidaridad”. Que no son otra cosa que pequeños grupos informales, de organización flexible, que solicitan préstamos en conjunto y cuyos miembros actúan para garantizar la devolución del préstamo y se apoyan los unos a los otros en el esfuerzo de mejorar económicamente. Y prácticamente todas retoman el énfasis de Muhammad Yunus en que las prestatarias sean mujeres, lo que explica que el 95% de los préstamos de este tipo de microfinancieras se otorguen a mujeres. En buena medida, en virtud de que es más probable que las mujeres utilicen sus ganancias para cubrir las necesidades de su familia en comparación con los hombres.⁴¹

Siguiendo a Conde (2000; 2001) cabe tan sólo mencionar algunos ejemplos exitosos de instituciones microfinancieras enfocadas a ayudar con créditos a las familias más pobres en distintos países del mundo.⁴² Tenemos así a Finca México con sede en Virginia, Estados Unidos, con filiales en África y en Latinoamérica; “Acción Internacional”, con sede en Massachusetts, con filiales en los Estados Unidos y en Latinoamérica; “Grupo Consultivo de Asistencia a los Más Pobres”, que

⁴¹ “El Programa Nacional de de Financiamiento al Microempresario”, <http://www.pronafim.gob.mx>.

⁴² Está por demás señalar que cada una de las instituciones microfinancieras aquí enlistadas cuentan con amplia información en sus respectivas páginas web, acerca de sus orígenes, objetivos, programas, metodologías, resultados, etcétera. Por la naturaleza de la presente investigación, se omite información detallada de cada una de ellas. No obstante, cualquier lector interesado puede disponer por internet de abundante información.

surge en 1993 a auspicio del Banco Mundial; “El Bank Rakyat Indonesia” (BRI); “Catholic Relief Services” con sede en Maryland, Estados Unidos y con filiales en más de 100 países; “Network Microfinance Bank LTD”, con sede en Karachi, Pakistán; “Women’s World Banking” (WWB), creada bajo el auspicio de las Naciones Unidas y con filiales en 28 países; “Grupo Financiero Estrellamar”, con sede en Panamá; “SafeSave Multipurpose Co-operative Society Limited”, con sede en Dhaka, Bangladesh; “El Grupo Pride África”, con sede en Kenia y filiales en distintos países africanos; “Share Microfin Limited”, con sede en Andhra Pradesh, India; “Crédito con Educación Rural” (CRECER), con sede en La Paz, Bolivia; “Banco Popular Da Mulher”, con sede en Río de Janeiro, Brasil; “Banco Sol”, con sede en La Paz, Bolivia; “Banco Estado” (BECH), con sede en Santiago, Chile; “Corporación Financiera de Desarrollo” (COFIDE), con sede en Lima, Perú.

4.3 El caso mexicano

Frente a la prácticamente nula atención que la banca tradicional mexicana ha prestado a las personas que viven en condiciones de pobreza económica, y ante un mercado informal crediticio dominado por prestamistas y usureros (cobrando intereses desmesurados), es que el gobierno mexicano dio paso a un intento de banca de desarrollo popular empleando recursos del presupuesto federal (Ruíz, 2002). No obstante, a consecuencia de la crisis económica de la década de los años ochenta tal intento naufragó por los sucesivos recortes al gasto público a los que se vio obligado el gobierno federal. De manera que la banca de desarrollo debió fondearse mediante los recursos de la banca comercial. Lo que nuevamente limitaría el acceso a los créditos para los sectores económicos más vulnerables.

La situación (ya de por sí lamentable) se agravó con la nueva y más terrible crisis económica iniciada con el ahora famoso “error de diciembre” de 1994, al inicio del sexenio presidencial de Ernesto Zedillo Ponce de León, esta forma de apoyo financiero prácticamente desapareció. Con lo cual los prestamistas y usureros volvieron a dominar el mercado crediticio de los millones de personas que viven en la pobreza.

A la par de lo anterior, empezó el florecimiento en México de una nueva forma de servicio financiero: los microcréditos ofrecidos por IMF, y que vendría a redefinir radicalmente el crédito monetario hacia los pobres desde el novedoso enfoque de los Grupos Solidarios implementados por Muhammed Yunus y el *Banco Grameen* de Bangladesh. Y la razón por la que han florecido este tipo de organizaciones en nuestro país es por sus altos niveles de rentabilidad que hacen que sea una operación sostenible y redituable, al contar con tasas de recuperación de hasta el 97% de los créditos otorgados. En mucho, gracias a la capacitación que ofrecen sobre cómo manejar de la manera más rentable los préstamos. Y es tal su éxito y crecimiento acelerado que desde 2002 se estableció en la Secretaría de Economía el “Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario” (PRONAFIM), conformado por dos Fideicomisos: FINAFIN (Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario) y FOMMUR (Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales). Con este programa, el gobierno federal otorga líneas de crédito a las IMF que ya funcionan a fin de que ellas a su vez den crédito a las mujeres más pobres de nuestro país. Las IMF deben pagar estos préstamos para solicitar al PRONAFIM periódicamente líneas de crédito mayores y apoyar a un mayor número de clientes. De esta forma, el gobierno mexicano no otorga directamente a los ciudadanos los microcréditos, sino que evalúa a las IMF sujetas de crédito para que

por su intermedio lleguen los recursos a las personas que lo requieran (Cardero, 1998).

Un caso diferente fue la unión realizada entre el economista Muhammed Yunus y el empresario Carlos Slim, quienes a través del *Grameen* Trust y la Fundación Carlos Slim, formaron en septiembre de 2009 una institución microfinanciera cuyo nombre es *Grameen-Carso*, dispuesta a destinar inicialmente 50 millones de dólares entre las poblaciones más pobres de México.⁴³ Así:

Utilizando como base el exitoso modelo desarrollado por *Grameen* Bank de Bangladesh, que atiende a más de 7 millones de prestatarios, así como el éxito de otras iniciativas *Grameen* alrededor del mundo, la alianza *Grameen-Carso* espera que los ingresos de las actividades empresariales de los prestatarios les permitan salir de la pobreza y se reflejen en un mejor desarrollo económico, educativo, de salud y bienestar en general. Como en el caso de *Grameen* Bank, *Grameen-Carso* espera concentrar sus líneas de microcrédito en mujeres, ya que la experiencia ha demostrado que son las mujeres prestatarias las más exitosas y confiables, en este tipo de modelo de crédito social.⁴⁴

Es de esta manera que el *Grameen-Carso*, como extensión mexicana del banco Bengali y afiliada a la Fundación Carlos Slim, comenzó sus operaciones con mujeres en condiciones de pobreza en las colonias Santa Rosa y Reforma de Huajuapán de León, Oaxaca, financiando programas de microcréditos para proyectos productivos desde 4 mil pesos en promedio. Por lo que no es de sorprender que la prensa mexicana resaltara la llegada de los microcréditos de Muhammed Yunus a nuestro país,⁴⁵ dado el gran potencial de mercado que se ofrece. De hecho, en México, según cifras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), hay aproximadamente treinta millones de personas comprendidas

⁴³ "Arranca operaciones la institución Grameen Carso", en *El financiero*, jueves 24 de septiembre del 2009.

⁴⁴ "FUNDACIÓN CARLOS SLIM A.C."

http://www.carlosslim.com.mx/responsabilidad_slimgrameen.html

⁴⁵ "Llegan microcréditos de Yunus a Oaxaca", <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/08/24/Desembarca-en-Mexico>

dentro de la economía informal, la cual representa anualmente alrededor del 13% del Producto Interno Bruto (PIB).⁴⁶

Dentro de ese escenario de búsqueda de oportunidades las mujeres han tenido un papel importante en los últimos años. Dedicadas a negocios unipersonales, realizando sus actividades en instalaciones improvisadas en la vía pública, las “mujeres de la economía informal” han encontrado una asombrosa variedad de maneras de ganarse el sustento diario. Lo hacen con una distinción respecto al esfuerzo de sus compañeros varones: entre ellas, la generación de riqueza tiende a compartirse y a distribuirse con arreglo a un esquema de mayor reciprocidad. Como bien lo argumenta Pfeffer (2000:24) “el empleo externo se inclina a afectar diferencialmente a las mujeres y a las minorías”, es decir, la falta de oportunidades y de recursos les imposibilita salir de sus comunidades en busca de mejores condiciones por lo que se ven en la necesidad de quedarse y dirigirse bajo un trabajo de cuenta propia. En el mejor de los casos eso último lo logran al entrar a alguna microfinanciera que las apoye para emprender sus micronegocios, lo que para sus condiciones les genera un cambio radical y transformador, permitiéndoles instaurarse bajo el nombre de “microempresarias”, lo que les brinda no solo una oportunidad para salir adelante económicamente e independizarse, también reciben un reconocimiento social como mujeres productivas y trabajadoras (Zapata, 2005).⁴⁷

4.4 FINCA-México

⁴⁶ “Panorama Laboral 2008: América Latina y el Caribe”,
<http://www.oit.org.mx/pdf/panorama/panorama08.pdf>.

Así mismo se conocen datos de que alrededor del 44% del empleo urbano en el país se puede situar perfectamente dentro de los márgenes de la economía subterránea.

⁴⁷ En los grupos estudiados durante esta investigación, sólo una mujer utiliza los microcréditos como fuente de ingreso para emplear a otras personas en un pequeño negocio. En el resto de los casos, los microcréditos son utilizados para el autoempleo de las propias prestatarias.

Tal es el caso de la organización crediticia FINCA MEXICO,⁴⁸ que ocupó el primer lugar en 2006 dentro de las 100 mejores microfinancieras de América Latina y el Caribe, lista elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).⁴⁹ Se trata de una organización sin fines de lucro, con sede en Cuernavaca, Morelos, con presencia en 18 estados de nuestro país y con una cartera que supera las 80 mil clientas.

La historia de FINCA-México se resume brevemente en el siguiente cuadro.

CUADRO V

- En 1991 se constituye en una Asociación Civil (A.C.) sin fines de lucro, como donataria autorizada, debidamente autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- En 1998 excede el Punto de Equilibrio Operativo, pese a estar operando sólo con su primer Sucursal, en Cuautla, Morelos.
- En 1999 se abre la segunda sucursal, en Jojutla, Morelos, con lo que se inicia el proceso de expansión institucional.
- En el 2000 se alcanza una cartera colocada equivalente a USD \$1,000,000 (un millón de dólares estadounidenses).
- En 2001 se logran los 9,000 clientes activos con lo que se califica para ser sujetos de créditos del PRONAFIN (Programa Mexicano de Apoyo a las Micro Finanzas, dependiente de la Secretaría de Economía), iniciándose así el proceso de fondeo propio.
- En 2002 se inicia el Programa de Incentivos a clientes, para premiar a los “clientes cumplidos” y bajar las tasas de interés para todos ellos.
- En agosto de 2003 se revierten las pérdidas acumuladas para iniciar la etapa de acumulación de excedentes y la consiguiente capitalización.
- A partir de abril de 2003 se inicia una segunda etapa de FINCA México, ya que durante unos 9 meses, sin descuidar el crecimiento se realiza un proceso de “reingeniería”, que se apoyó en un plan estratégico con amplia participación del personal en general, y el de operaciones en particular.
- A partir del 2005 se empezaron a consolidar los fondeos con recursos locales (FIRA, Financiera Rural y Bancos Comerciales), así como la visita de varios organizaciones internacionales con el mismo propósito (ResponsAbility, MicroVest, Oikocredit, Novib, Blue Orchard y otras).

⁴⁸ Sucursal de la organización norteamericana Fundación para la Asistencia a la Comunidad Internacional (FINCA).

<http://www.villagebanking.org/site/c.erKPI2PCIoE/b.2394109/k.BEA3/Home.htm>

⁴⁹ “Una microfinanciera mexicana reconocida por el BID (FINCA)”, *El Universal*, 3 de octubre de 2006.

- | |
|---|
| - También, en el 2005 calificó para el Proyecto de apoyo a las Micro Financieras por parte de USAID (IGP), para desarrollo de innovaciones. |
| - Durante el 2007 y 2008, se inició un proceso agresivo de expansión y aperturas de nuevas oficinas, que permanece hasta nuestros días. |

Fuente: elaboración propia.

A la fecha, se tiene una cobertura en 18 estados de la República Mexicana con 60 oficinas. Así mismo, se consolidó la “regionalización institucional” en el contexto operativo con la conformación de 4 regiones: Norte, Centro Occidente, Centro Sur y Sureste. Y uno de los estados en que esta IMF labora actualmente es Tlaxcala, con sede en la ciudad de Apizaco, cubriendo comunidades en municipios como Huamantla, Apizaco, Apan (en Hidalgo), El Carmen Tequexquitla, Tlaxco. Su mercado es principalmente el de las mujeres con bajos ingresos, aquellas que son amas de casa, madres solteras y/o comerciantes a baja escala, por lo que el 96% de su cartera de clientes son mujeres, de la cual el 80% es rural. Y el préstamo promedio que otorga la institución es de 5,000 mil pesos pagaderos en 16 semanas. Para ello, las mujeres deben conformar un Grupo Solidario que garantice el reembolso del crédito.⁵⁰

⁵⁰ Conversación con Alejandra Patricia González, Supervisora Administrativa de FINCA –México responsable de la región Tlaxcala-Hidalgo, 9 de mayo de 2009, Apizaco, Tlaxcala. La microfinanciera lucha por ofrecer a estos clientes algo más que servicios financieros, es decir, ofrece un paquete más amplio que satisfaga las necesidades de las microempresarias y las haga dueñas de sus propios negocios y de sus decisiones al dejar en sus manos el manejo de cuentas especiales y micronegocios.

CAPÍTULO 5

LOS GRUPOS SOLIDARIOS: UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN INTERMITENTE

5.1.- Conformación de los Grupos Solidarios

Cuando se trata de la creación de un Grupo Solidario por primera vez, la asesora de crédito de la microfinanciera FINCA elabora un expediente de las mujeres que van a conformar dicha asociación: sus datos generales, copia de sus credenciales de elector, de comprobantes de domicilio, así como información general acerca de las actividades económicas en las que se desempeñan. Como lo resumió una prestataria en el transcurso de esta investigación, la Vigilante de la Mesa Directiva del Grupo Solidario “Lindavista”:

Entré a FINCA por una conocida, una clienta, que me comentó de los préstamos, y la pensé menos que si fuera en un banco, ya que te piden bastante documentación, que no tengo, y FINCA no tiene tanto trámite. Lo único que te piden es la garantía del préstamo, copia del IFE, de la Luz, lo que en un banco no es así tan fácilmente. Lo importante es que tengas un negocio, y con eso ya está, ellos te prestan para hacerlo crecer. Por eso la mayoría somos comerciantes, y tenemos negocios por emprender, y hacerlos crecer.⁵¹

En la reunión constitutiva del nuevo Grupo Solidario es obligación de la asesora de crédito explicar con claridad la dinámica de trabajo y organización de FINCA-México en torno a los préstamos y a su recuperación, tales como: ciclos de pagos semanales de 4 meses, los montos disponibles que se pueden ir solicitando, las responsabilidades legales contraídas en caso de no devolver el préstamo total, las sanciones a que se hacen acreedoras como Grupo Solidario en caso de retraso en el pago del crédito total, los incentivos económicos a recibir si cumplen en tiempo y forma, el interés a pagar, etcétera.⁵²

Cabe señalar que, por lo que hace a los incentivos económicos, a las prestatarias que cumplen puntualmente con sus pagos semanales se les reintegra al

⁵¹ Verónica Muñoz, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 2 de junio de 2010.

⁵² Conversación con la asesora de crédito de FINCA-México Xóchilt Zempoaltecatl, Apizaco, Tlaxcala, el 29 de mayo de 2010.

término del ciclo el 10% en dinero en efectivo del monto total del microcrédito que hayan solicitado. Así, a “una mujer cumplidora” que haya solicitado un préstamo de 8 mil pesos, al cabo de 4 meses recibirá 800 pesos como reconocimiento por parte de la microfinanciera FINCA; así mismo, se le concede el derecho a incrementar el monto de su siguiente préstamo. Y por lo que hace al Grupo Solidario en su totalidad, si como grupo cumple en tiempo y forma con sus pagos semanales y lo mantiene ciclo tras ciclo, se le respeta una tasa de interés del 3% sobre el monto total del crédito concedido. En caso contrario, y en función de sus retrasos, dicho porcentaje aumenta.

Buena parte de las prestatarias entrevistadas durante esta investigación, relataron sus experiencias de haber formado parte de otras microfinancieras, como es el caso de COMPARTAMOS, SOLFI o PROMUJER, donde la tasa de interés es del 6% y no existe una retribución económica al final del ciclo, aun y cuando se haya cumplido puntualmente con los pagos. Ambos factores fueron (una y otra vez) señalados como las razones que les llevó a cambiarse a la microfinanciera FINCA:

FINCA me gusta mucho, también estuve en PROMUJER, en Sahagún [estado de Hidalgo], y allá son pagos quincenales, y antes me parecía bueno, pero al tiempo ya no me gustó, por el 6 por ciento que estaba pagando, y, de eso, tiene año y medio que me salí. Y en FINCA me gusta, porque sólo pagas el 3 por ciento.⁵³

También estuve en COMPARTAMOS, pero me quedé en FINCA, la ventaja es que en el pago 16 [al final del ciclo] me regresan incentivos, por haber pagado puntualmente [...] ese porcentaje [10%] nos lo regresan y, pues, claro, vemos un dinerito extra por ser cumplidoras.⁵⁴

Me gusta FINCA, porque somos pocas, y en COMPARTAMOS éramos 40 y es más tardado el monto a pagar, y en FINCA somos pocas, y se sale más rápido una de su deuda. [...] Me ha funcionado mucho FINCA, es un dinero más que me entra, y lo uso para lo que hace falta, para lo que sea, me siento muy a gusto. En COMPARTAMOS te obligan a ahorrar, y en FINCA no, los préstamos los reinvierto luego luego en mi negocio [dirige una cooperativa en una preparatoria] [...] y los sábados y domingos vendo comida afuera de la Iglesia, y más tarde afuera de mi

⁵³ Remedios Hernández, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 9 de junio de 2010.

⁵⁴ María Elena, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 9 de junio de 2010.

casa, sopas, quesadillas, mole de panza [menudo], refrescos, cervezas, y me ha ido bien, gracias a Dios.⁵⁵

Durante la reunión de la creación del nuevo Grupo Solidario en el expediente se registra el nombre del grupo que, de manera enteramente libre, ha sido escogido por las propias prestatarias, y se anexa tanto el acta constitutiva del grupo, como los pagarés firmados: a) uno de forma grupal, que asienta el monto total del microcrédito contraído colectivamente; y b) los demás de forma individual, que asienta el monto del préstamo otorgado mujer por mujer.⁵⁶ Aunque a medida que se van cumpliendo satisfactoriamente los ciclos de 16 semanas, los montos individuales terminan por variar significativamente entre las distintas prestatarias, en el primer ciclo todas reciben la misma cantidad: 5 mil pesos. Ciclos más adelante, las mujeres que mantienen su antigüedad dentro del mismo Grupo Solidario y han acreditado la puntualidad en sus pagos, pueden solicitar préstamos en un rango de 5 mil pesos como mínimo hasta 20 mil pesos como máximo.⁵⁷ En general, en ambos Grupo Solidario: “Leo” y “Lindavista”, los montos contraídos individualmente promedian los 10 mil pesos. En ambos grupos se expresa que el lema con el que trabajan al inicio de cada ciclo, dado que así se los hace ver la asesora de crédito, es: “pidan sólo lo que puedan pagar, porque por una que quede mal, nos castigan a todas”. Dicho sea en palabras de una de las tesoreras:

Los créditos son cada cuatro meses, dieciséis pagos semanales, y antes de pedir cierta cantidad, la asesora nos dice: “piensen bien lo que van a pedir, y pidan sólo

⁵⁵ Estela Franco, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 23 de junio de 2010.

⁵⁶ El expediente sirve principalmente para llevar un registro de las fechas y pagos correspondientes que han realizado las prestatarias a lo largo de varios ciclos de actividad. De esta forma se lleva un reporte pormenorizado de cada Grupo Solidario, en el que se registra la puntualidad de los pagos, los retrasos, sus montos, etcétera. Este registro es el que obliga a las mujeres a mantener una imagen “hacia afuera” de ser un Grupo Solidario responsable y comprometido con la dinámica de trabajo con la metodología implementada por FINCA-México; lo que les obliga, necesariamente, a responder *solidariamente* ante cualquier eventualidad para cubrir entre sí los montos pactados a cubrir semana a semana, evitando hacerse acreedores de sanciones o condicionamientos crediticios por parte de la microfinanciera.

⁵⁷ Entrevista a Alejandra Patricia González, Supervisora Administrativa de FINCA-México responsable de la región Tlaxcala-Hidalgo, 13 de mayo de 2010.

que puedan pagar”, ya que por falta de pago de una sola persona los incentivos se pierden, los incentivos del grupo, y para que eso no pase, entonces tenemos que hacer solidario, y eso a nadie le gusta. Ahora, en caso de que alguna no cumpla con sus pagos, ya el grupo decidirá si la sacamos del grupo, la congelamos un ciclo, o le reducimos la cantidad de crédito el próximo ciclo.⁵⁸

Se trata de grupos que deben ser conformados con un mínimo de 10 mujeres participante y un máximo de 35, toda vez que se considera que grupos de mayor número son más propensos a volverse “conflictivos”: las personas se conocen menos, interactúan menos, cuesta más trabajo juntarlas a todas para una reunión específica, etcétera. Así mismo FINCA-México permite que al término del primer ciclo, por cada 10 mujeres pueda ingresar un hombre si el grupo lo tiene a bien. Así las cosas, no puede haber más de 3 hombres por Grupo Solidario, y con la clara prohibición de que sea esposo de alguna de las prestatarias. Como es el caso del grupo “Leo” en la ciudad de Apizaco, conformado por 21 mujeres y un hombre.⁵⁹

¿Cómo se explican las propias mujeres esta restricción de género? Es decir, ¿qué respuestas ofrecen las prestatarias de los Grupos Solidarios cuando se les inquiriere acerca del porqué FINCA-México restringe el acceso de los hombres, favoreciendo ampliamente los créditos hacia las mujeres? En ambos grupos las razones se concentran en el mismo argumento: “porque las mujeres son más responsables que los hombres en el manejo familiar del dinero”, y esa sería la característica distintiva por la que FINCA concentra sus préstamos a la población femenina. Para ejemplificar sobre este punto, veamos dos de las respuestas ofrecidas por las propias prestatarias que expresan esta percepción ampliamente compartida.

⁵⁸ Patricia Cervantes, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 25 de junio de 2010.

⁵⁹ En el aspecto propiamente organizacional, con el incremento de la organización la estructura se vuelve más formal y compleja, la coordinación y la comunicación igualmente se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican.

La primera cita corresponde a una mujer del grupo “Lindavista”, que ha cumplido ya dos ciclos:

Antes yo hacía tandas de abarrotes, y buscaba a mis diez gentes, eran tandas de bulto de azúcar, caja de aceite, y así, y cada ocho días juntaba el dinero y entregaba la mercancía. Pero ahora ya no me dedica a eso. Ahora tengo una vaquitas, y mejor invierto los préstamos en mis animales [...] vamos a invertir en alimento para los animales para que produzcan más leche, vender más y sacar más dinero. También queremos sembrar maíz, y producir alimento para las vacas, y ahorrarme un dinero [...] tengo 8 vacas, por lo regular cada vaca me da 20 litros diarios de leche, y la vendo en el pueblo [...] gente que vende queso viene aquí, al pueblo, a comprarme, y también vienen de fuera a comprarme leche. [...] yo vendo como 10 litros diarios, y lo demás se los doy al botero [...] y el botero nos paga cada ocho días. [...] ahora me dedico a la leche, mi esposo es campesino. [...] FINCA me gusta porque me ayuda a invertir en mis animales, y cada ocho días ahí voy pagando, poco a poco. Antes estaba en PROMUJER, y de ahí me vine a FINCA, pero me gusta más. [...] Yo pienso, ¿verdad?, que los créditos se le dan a la mujer porque son, más bien, porque saben a lo mejor administrar más el dinero. En mi casa yo soy quien lleva el dinero de los gastos, mi esposo me da el dinero y me dice: “toma para los pagos, y aparta para el alimento de los animales”. Luego yo le he dicho: “ya te toca, administra tú el dinero de la casa”, y él me dice: “no, mejor tú, a mí se me hace difícil”. Por eso pienso, que en FINCA ha de saber lo mismo, que las mujeres sabemos un poquito estirar más el dinero, y aunque se vea mal, en mi casa así funciona, y no es porque yo lleve los pantalones, pero mi esposo me da esa libertad para que yo cuide el dinero [...] por eso creo que finca piensa eso, que las mujeres saben más llevar el dinero, y a lo mejor un hombre también, pero a lo mejor es más inconsciente para hacer un negocio, yo ahora saqué 9 mil y tengo que ver cómo le hago para pagar y no quedar mal. A veces, cuando no tengo para pagar, porque fio la leche y no me la han pagado, busco a mis conocidas y les pido prestado, y cuando recibo ya el dinero pendiente, pues ya liquido y ya no pasa nada. Las mujeres siempre tenemos un guardadito, y nos apoyamos para salir adelante, y los hombres no, a ellos no les rinde el dinero igual.⁶⁰

La segunda procede de una mujer del grupo “Leo”, lleva 4 años de pertenecer a él y ya ha ocupado varios cargos en la mesa directiva:

Mira, ¿qué te puedo yo decir? ¿Por qué no hacer un Grupo Solidario de hombres?, la verdad, yo creo que no funcionaría igual, porque la mujer es la que siempre anda ahí, metida en todo, viendo esto, viendo aquello, y el hombre no. La mujer siempre hace ver que le alcance, ya verá cómo, pero se las ingenia, es más dinámica. Nunca vas a ver a un hombre los fines de semana vendiendo por catálogo, ofreciendo *Jafra*, *Vicky Form*, zapatos, o vendiendo comida afuera de su casa, y les cuesta más pedir prestado, son como más orgullosos. Ellos mismos lo saben, y dejan que ese rol en su familia lo haga su esposa, les hace sentir bien, les dejan esas preocupaciones a su mujer. Y quieres que no, FINCA lo sabe, se fijan en eso. A mí, por ejemplo, no me gustaría que mi esposo llevara los gastos de la casa, lo hago yo, y nos ha funcionado muy bien, soy más ordenada. También saben [FINCA] que las mujeres somos más responsables, por eso nos dan los créditos, que a diferencia del hombre, que con tal de irse a trabajar, no va a cumplir para ir a dejar el pago al grupo, ellos piensan: “yo

⁶⁰ Remedios Hernández, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 9 de junio de 2010.

no me voy a meter a pedir un préstamo, y después ¿con qué voy a pagar?, mejor me voy a trabajar a ver en qué”. Por eso te digo, que la mujer es más responsable, y saben mejor administrar el dinero.⁶¹

Ahora bien, el rasgo principal exigido por FINCA-México para la conformación de los Grupos Solidarios, es la existencia de vínculos de confianza entre las mujeres que los conformarán. Es importante que ellas se conozcan, razón por la cual los grupos son pequeños. No obstante, las mujeres son independientes para seleccionar y decidir quién ingresa o a quien se expulsa del Grupo Solidario. A cambio de esta libertad de organización grupal, la microfinanciera FINCA demanda la solidaridad en el pago del crédito colectivo otorgado. La medida empleada para asegurar esto último (como ya se expuso) no es “moral”, no es un “compromiso de fe en la palabra empeñada”, tiene el carácter legal de una obligación contractual de un préstamo crediticio, al que se someten todas las prestatarias al firmar de mutuo acuerdo con FINCA-México un pagaré por el monto total del dinero recibido por el Grupo Solidario, el cual tendrá que ser reembolsado en abonos semanales en un lapso de tiempo no mayor a 16 semanas.

De esta manera, todas las integrantes se ven en la obligación de hacerse corresponsables del pago puntual del crédito contraído por cada una de ellas. De hecho, es este compromiso explícita y grupalmente aceptado lo que permite que cada una de las participantes se transforme (automáticamente) en el aval de cada una de las demás. Así, ante la ausencia de garantías prendarias o hipotecarias para conseguir un crédito en la banca tradicional, los Grupos Solidarios transforman su compromiso y responsabilidad solidarios en un “contrato colectivo de aval”. Y esto último, significa que en términos organizacionales los Grupos Solidarios se constituyen (ante todo) como una forma de organización informal y flexible entre pares; es decir, una forma de “organización horizontal” en los términos de Mintzberg

⁶¹ Margarita Hernández, Apizaco, Tlaxcala, entrevista grabada el 6 de agosto de 2010.

(1999). Ya que, llegado el momento, todas las socias tienen el derecho (y en términos generales: la obligación) de rotarse en los puestos de la mesa directiva, dado que al inicio de cada ciclo lo común es que se renueva la mesa directiva. Se trata de un compromiso del que todas las mujeres son conscientes:

Por decisión de las compañeras, yo soy ahorita la vigilante de la mesa directiva, ya que fueron ellas quienes me eligieron, pues cuando se formó el grupo quedamos en que todas íbamos a participar [en los cargos], ya que todas somos beneficiarias de los préstamos, y todas tenemos la obligación también de contribuir con el grupo, para que todas sepamos la responsabilidad que tienen las personas del comité, por lo que todas tenemos que compartir lo que pasa, y sentir la responsabilidad que hay detrás.⁶²

No obstante lo anterior, lo cierto es que algunas mujeres pueden descartarse voluntariamente por motivos familiares, laborales, de salud, e incluso por cualidades personales. En cualquier caso, la elección de quienes ocuparan tal o cual cargo, así como su relevo (de ser necesario) se realiza siempre a través de una asamblea deliberativa en la que toda socia tiene derecho de voz y voto; por ello, las decisiones se discuten en colectivo, se consensan, y los acuerdos tomados se le hacen saber a la presidenta para que las lleve a cabo.⁶³ Las mismas prestatarias entrevistadas reconocen que las funciones que cumplen tanto la tesorera como la vigilante son básicas para que se lleve a cabo una buena organización dentro del Grupo Solidario. La tesorera es la responsable de recibir los pagos individuales, contarlos, verificar que los montos estén completos, guardarlos, ir a entregarlos o depositar a FINCA

⁶² Verónica Muñoz, Apizaco, Tlaxcala, entrevista grabada el 2 de junio de 2010.

⁶³ Cabe señalar que lo mismo ocurre al momento de reelegir a los miembros que ocuparán los distintos cargos de la Mesa Directiva: se evalúan las características de las candidatas para los cargos que desempeñarán, así como sus trayectorias de mujeres responsables, cumplidoras, pagadoras y solidarias. Por lo regular, las mujeres con más antigüedad en los Grupos Solidarios, y que se han forjado a lo largo de años un reconocimiento que les brinda respeto entre las prestatarias suelen ser las personas que de forma recurrente se eligen de manera consensada para repetirse en los cargos. Un “celo” recurrente en tales elecciones, es que las mujeres seleccionadas mantengan el trato de horizontalidad dentro de la organización; es decir, que reconozcan que su lugar en la organización es un requisito a cumplir “hacia afuera” con las demandas formales de la microfinanciera FINCA, más no un estatus de jerarquía y mando artificial “hacia el interior” del Grupo Solidario. Ya que si algo molesta a las mujeres que conforman comunitariamente la asociación prestaría: “es que, de pronto, una elegida, se marié en el tabique, y de pronto quiera dar órdenes, como si estuviera en su casa [...] todas [aquí] somos iguales, y ninguna lo puede olvidar [...] todas trabajamos por el bien de todas, a nadie le gusta trabajar para que otras se beneficien, de a gratis, sin mover un dedo” (Graciela González, Apizaco, Tlaxcala; entrevista grabada el 4 de junio de 2010).

semana a semana. Con mucho, se trata del cargo con la mayor responsabilidad de la mesa directiva, circunstancia que suele disuadir a algunas mujeres de realizar esa tarea.

Por su parte, a la vigilante le corresponde supervisar que las integrantes cumplan con sus obligaciones contraídas, razón por la cual es la responsable de llenar la sábana en que se anotan los nombres y depósitos de cada una. Así mismo, es su obligación llevar un registro escrito (e informar a la presidenta) de quien se ha retrasado en su pago, o, de plano, lo ha incumplido. Ahora bien, el propio llenado público de la sábana constituye en sí mismo un mecanismo de presión y de disciplina al interior del grupo, en la medida en que cada socia puede conocer (el mismo día del pago) quiénes van al corriente y quiénes no. Como me lo explicó una de las prestatarias entrevistada:

Bueno, la tesorera se encarga de recibir los pagos, contar el dinero y depositar. La vigilante apoya en la cobranza, y llena la sábana cada 8 días anotando quien hace su pago, y quien va al corriente, y también lo registra en las tarjetas que tenemos cada una, ahí se van anotando tus abonos. Al llenar la sábana te das cuenta ¿no?, cada semana, quien sí es cumplidora, y quién es morosa [...] tú te das cuenta, también, quien se merece una multa, [así] no hay amiguismo, aunque sea la presidenta, se le pone su multa.⁶⁴

Por lo que hace a la figura de la presidenta, su función consiste en llamar a reuniones, cumplir con el orden del día, oficializar y llevar a cabo las decisiones tomadas por el grupo, intervenir en caso de diferencias entre algunas socias que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los pagos completos a la microfinanciera FINCA, lo que implica cosas como ejercer las multas o sanciones a quien(es) se atrase(n) en sus pago(s).

⁶⁴ Patricia Avendaño, grupo "Leo", Apizaco, Tlaxcala, entrevista grabada el 11 de junio 2010. Cabe señalar que, precisamente, para evitar que los Grupos Solidarios puedan llegar a caer en "prácticas viciosas" de amiguismo o favoritismo, FINCA-México prohíbe que las mujeres se organicen entre parientes cercanas. Se busca con ello que se mantenga la seriedad, disciplina y responsabilidad grupal. [Conversación con la asesora de crédito Xóchilt Zempoaltecatl, 23 de junio de 2010, Tlaxco, Tlaxcala].

Cabe remarcar que pese a este reconocimiento de las figuras y funciones distintivas que deben realizar las mujeres de la mesa directiva, no es inusual que (en la práctica) las funciones de la tesorera puedan ser realizadas en ocasiones por la vigilante, las de ésta última por la presidenta, y las dos primeras pueden igualmente en alguna reunión desempeñar las funciones de la presidencia. Esto ocurre cuando, por la circunstancia que sea, alguna de las tres no pueda estar presente el día de pago; es algo comprendido y aceptado por las demás integrantes del grupo.

Al compromiso y obligación que tienen las prestatarias de relevarse cada inicio de ciclo en la mesa directiva, para que todas “vivan la responsabilidad” que significa estar al frente del Grupo Solidario y sepan lo que es “lidiar con una alguna mujer no cumple con sus pagos”, se suma una especie de “sanción moral” como mecanismo de orden y funcionamiento organizacional. Es decir, más allá de las multas a que pueden hacerse acreedoras las socias morosas, la desaprobación moral de sus conductas llega a ser un elemento disciplinador al interior del grupo, ya que no sólo se exponen a su posible expulsión, también a una desacreditación pública como personas irresponsables e incumplidas que lleva a que se les excluya de futuros proyectos grupales. Aun más, el incumplimiento en sus pagos significa también defraudar la confianza de (y hacer quedar mal a) las demás socias del grupo que de manera personal “se la jugaron” al recomendarla para su ingreso al grupo. Por ello, a nivel de las relaciones mediadas por la amistad personal, no cumplir, o cumplir mal, es faltar a la confianza y respaldo que otras mujeres han depositado en ella.⁶⁵

⁶⁵ En general, las causas principales por la cual las mujeres no pueden cubrir puntualmente con los pagos de sus cuotas son: a) por razones de la falta de dinero (cuando les va mal durante la semana); b) por problemas de salud de las mujeres (o de familiares cercanos); y c) en caso extremo por el fallecimiento de las propias prestatarias. [Conversación con la asesora de crédito de FINCA-México Xóchilt Zempoaltecatl, Apizaco, Tlaxcala, el 23 de junio de 2010].

Por el contrario, como lo expresan las propias mujeres, el hecho de pertenecer a una organización de este tipo y darse a conocer como una mujer “responsable y pagadora”, trae consigo un reconocimiento social positivo, en el sentido de que “el prestigio de pertenecer a la microfinanciera puede ayudarte a que otras dependencias te presten [dinero] y no te lo nieguen”.⁶⁶ Es decir, a la manera de un historial de crédito, el contar con una trayectoria crediticia de cumplimiento dentro de una microfinanciera como FINCA-México, les permite disponer de varias referencias objetivas sobre su honestidad y puntualidad de pagos.⁶⁷

Se tiene entonces que al tratarse de una forma de organización entre pares, las mujeres se comprometen moral y legalmente (firma de pagarés) a trabajar en común para cubrir los requisitos contraídos con la microfinanciera. Para lo cual elaboran ellas mismas sus propias reglas internas, con multas, castigos y sanciones; estipulan los días y horarios de pago; acuerdan las fechas de reuniones formales para debatir problemas; en algunos Grupos Solidarios se organizan incluso reuniones esporádicas de convivencia; etcétera.

De forma que hay Grupos Solidarios en los que todas las mujeres se reúnen obligatoriamente una vez por semana, durante el día de pago (como es el caso del grupo “Lindavista”); otros en los que se reúnen de vez en cuando a lo largo del ciclo, y sólo cuando se presentan asuntos importantes que les incumben a todas (como es el caso del grupo “Leo”); y en algunos casos excepcionales en que se reúnen sólo al inicio y al final de cada ciclo. Esto último, ocurre en grupos consolidados a lo largo de varios años, en los que casi no hay rotación de integrantes, de modo que las

⁶⁶ Yemina Vázquez, Apizaco, Tlaxcala, entrevista grabada el 21 de abril de 2010; lleva 4 años de pertenecer a FINCA-México.

⁶⁷ En buena medida, los elementos hasta aquí expuestos (incentivos económicos, solidaridad moral, prestigio social) ayuda a comprender los altos porcentajes de recuperación de los créditos concedidos por FINCA-México, que en el estado de Tlaxcala siempre superan el 98%. [Alejandra Patricia González, Supervisora Administrativa de FINCA –México responsable de la región Tlaxcala-Hidalgo].

mismas mujeres que llevan cinco o más años de conocerse y de organización conjunta, llegan a acoplarse tan bien que no requieren de una coordinación constante.⁶⁸ Lo usual, en la mayoría de los Grupos Solidarios en Tlaxcala, es que sus dinámicas de reunión y coordinación sean como las del grupo de Buenavista, y en menor caso como el grupo de Apizaco.

CUADRO VI
CARACTERÍSTICAS DE LOS DOS GRUPOS SOLIDARIOS

Grupo urbano: Aquiles Serdán Col. Centro Apizaco, Tlaxcala.	Grupo rural: San Andrés Buenavista, Tlaxco.
Características Grupo de 17 integrantes	Características Grupo de 20 integrantes
Reuniones flexibles Buena organización	Se reúnen a la hora y hacen asamblea obligatoria
Son comerciantes, y algunas ya tienen sus micronegocios	Se aplican sanciones por retardo
Grupo fraccionado con nuevas reglas y procedimientos	Grupo organizado, disciplinado
Horario establecido	Antigüedad 1 año
Antigüedad 4 años	Buen grupo, no moroso
Algunas mujeres que estaban dadas de baja se reincorporan al grupo, por decisión propia y aceptación del grupo.	No les gusta quedar mal con los pagos, dado que no les agrada hacer pago solidario
Cambio de mesa directiva con nuevas integrantes	Es un grupo que se dividió y la mayoría de ellas permanece y se desfazan los ciclos o periodos de antigüedad entre ellas.
Se aplicaron dos historias de vida.	Grupo disciplinado, ordenado, metódico
	Mujeres casadas, solteras y comerciantes en su mayoría

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas.

⁶⁸ De hecho, dentro de la región que le corresponde a FINCA-México-Tlaxcala, sólo se tiene un caso registrado con esta característica. [Alejandra Patricia González, Supervisora Administrativa de FINCA-México responsable de la región Tlaxcala-Hidalgo].

5.2 Actividades desempeñadas con los microcréditos

Como se desprende de las palabras de las mismas prestatarias, prácticamente todas las mujeres entrevistadas que son integrantes tanto del Grupo Solidario “Leo” en la ciudad de Apizaco, y del Grupo Solidario Linda Vista en la comunidad rural de San Andrés Buenavista, en Tlaxco, desempeñaban alguna actividad económica previa a al ingreso a su grupo correspondiente. Los créditos obtenidos de la microfinanciera FINCA les sirven entonces como incentivos para invertir en sus negocios, y en el menor de los casos para emprender uno nuevo.

Aunque cabe señalar que las diferencias son palpables no sólo en la forma de la organización entre el grupo urbano de Apizaco frente al grupo rural de Tlaxco, sino, de igual manera, en el tipo de actividades económicas que desempeñan las prestatarias y, por ello, en el uso y destino que le dan a los créditos conseguidos. Para ejemplificar esta diferencia, cabe señalar que en el grupo urbano la mayoría de las prestatarias desempeñan una actividad formal a la par de los ingresos obtenidos vía la microfinanciera FINCA. Así, encontramos a una Directora de un kínder, a una maestra normalista pensionada, a una maestra de inglés en una primaria pública, a una secretaria en una secundaria pública, a una mujer encargada de quehaceres de limpieza en la tienda Elektra, por citar algunos casos. Por el contrario, en el grupo rural prácticamente todas las mujeres se dedican al trabajo por autoempleo en el comercio informal o en las manufacturas domésticas, actividades que realizan en momentos de tiempo libre ya que su tarea principal es el cuidado del hogar y de los hijos. En el grupo Lindavista sólo encontramos a dos prestatarias que realizan que realizan una actividad formal, y en ambos casos se trata de lo mismo: una dirige una cooperativa en una secundaria pública, y la otra hace lo mismo en una preparatoria pública.

CUADRO VII

LABORES REALIZADAS POR LAS MUJERES DE LOS GRUPOS SOLIDARIOS

Venta de catalogo Ropa, zapatos, perfumes	Productos belleza	Abarrotes, ropa, comida, bebidas	Joyería/bisutería Artesanías tejidas Venta de leche	Tandas de productos (ropa, artículos baño, belleza)
---	----------------------	---	---	---

Elaboración propia en base a las entrevistas de campo.

Tanto en el caso del Grupo Solidario urbano en Apizaco, como en el rural de Tlaxco, se encuentra que están conformados exclusivamente por mujeres, dada su naturaleza de cabeza de familia (madres solteras) que se ven en la necesidad de “sacar adelante a la familia”, esto es: de proveer de alguna manera a sus hogares y educar a los hijos, lo que les permite incorporarse al mercado laboral informal del autoempleo, alcanzando un sentido de independencia frente al marido; o tan solo, por tratarse de mujeres con inquietudes emprendedoras que desean contribuir también al sostén de sus hogares.

5.3 Acción colectiva y Grupos Solidarios

Como se expresó en el capítulo dos, en lo general las teorías de la acción colectiva reconocen que explicar el funcionamiento organizacional de una asociación en particular se torna una tarea compleja, ya que dicho funcionamiento es consecuencia de un amplio rango de interacciones por parte de los actores que la conforman y se coordinan conjuntamente para alcanzar sus objetivos en común. Comprender dicho funcionamiento para el caso de los Grupos Solidarios nos lleva a estudiar directamente las interacciones de las mujeres participantes para descubrir los mecanismos de organización y de acción que se han impuesto a sí mismas en aras de cumplir con los fines que persiguen y con los compromisos financieros contraídos. El resultado de dichas interacciones logra un nivel de cohesión grupal y de cooperación gracias a los acuerdos (formales e informales) del tipo de relaciones

establecidas que, como su nombre lo indica, busca fundarse en la cooperación y solidaridad común.

Como también se expresó, los problemas organizativos no son fáciles de resolver, ya que las formas de acción colectiva no se dan como “algo natural” porque “no son el resultado automático del desarrollo de las interacciones humanas, de una manera dinámica espontánea que llevaría a los hombres, en tanto «seres sociales», a unirse, agruparse y «organizarse»” (Crozier y Friedberg, 1990:13-14). Lo cual significa que, contrario a lo sostenido por las teorías racionalistas derivadas de la economía neoclásica, socialmente existen artefactos culturales que norman la conducta de los individuos en su actuar cotidiano; es decir, regulan las formas de cómo comportarse, dirigirse o sancionarse, fundadas en valores, creencias y conocimientos compartidos. Dichos artefactos, “no son más que soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva y, sobre todo lo más fundamental de éstos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente” (Crozier y Friedberg, 1990:13).⁶⁹

De tal manera que la acción organizada “implica el análisis de interdependencia e intercambio negociado de acciones de los actores, producto de una regulación múltiple, es decir, de los mecanismos de regulación formales e informales” (Montaño, 2004:147). Así, el enfoque de la acción organizada rescata el suceso local donde los actores establecen sus negociaciones e interrelaciones. El

⁶⁹ Aún con la existencia de tales artefactos culturales y normativos las acciones pueden surgir de manera inesperada; es decir, que se presenten acciones no esperadas o no deseadas sobre el plan colectivo original. De esta manera, nuestras acciones pueden correr el riesgo de caer en lo opuesto al objetivo que buscamos. Más aun, “el dilema se sitúa en otro nivel que es el de los medios que utilizamos o más bien de la *mediación ineluctable* entre los fines que perseguimos, por un lado, y, los «medios» humanos que estamos obligados a emplear para alcanzarlos, por otro. Esta mediación son precisamente los constructos de la acción colectiva y la estructuración de los campos que éstos instituyen” (Crozier y Friedberg, 1990:15).

orden organizacional de que se parte nos permite entender cómo las interrelaciones (en el momento de lograr los objetivos) se negocian en circunstancias en que el poder se convierte en una capacidad de intercambio de posibilidades variadas posibilidades de acción; o lo que es lo mismo, en la capacidad que tienen las personas de estructurar procesos de acción de cooperación y solidaridad más o menos perdurables en el tiempo. De esta forma, la variabilidad de las dinámicas organizacionales de los Grupos Solidarios nos permite entender cómo en el proceso se implementan valores y creencias, que ayudan a normar el comportamiento colectivo de las mujeres al dar sentido a su acción grupal y cuyos preceptos deben de cumplirse si se desea permanecer en el Grupo Solidario.

La regulación interna que se da en los mecanismos de acción de los Grupos Solidarios es producto de normas formales e informales provenientes de los objetivos y los ordenamientos formales de la microfinanciera FINCA México, por un lado, y de los intereses particulares, de las prácticas y de la dinámica organizacional interna de los Grupos Solidarios, por el otro.⁷⁰ De esta manera, la acción se sustenta en un proceso de negociación constante para resolver los intereses particulares de cada una de las partes, por lo que se da apertura a los espacios de negociación, particularmente mediante la figura y papel que lleva a cabo la asesora de crédito de FINCA-México.

En este punto resulta necesario aclarar la figura intermedia entre “lo externo” y “lo interno”, entre la organización formal y la informal, es decir, entre la microfinanciera FINCA y el Grupo Solidario, que viene a representar la asesora de

⁷⁰ Se apreciará que la dinámica organizacional de los Grupos Solidarios se funda sobre los valores adquiridos por las mujeres antes de su ingreso al grupo, y se identifican entre sí en función de compartir esos valores. De hecho, funcionan en buena medida como un mecanismo de selección en el reclutamiento de nuevas prestatarias. En el plano formal, se lleva a cabo una relación jurídica con FINCA México dado que se firma un pagaré grupal por el crédito obtenido. En el plano informal, entre ellas no hay ninguna relación jurídica, sino una relación moral de confianza. En otras palabras, se trata de una de una red de reclutamiento fundada en la honorabilidad moral, en la amistad, conocimiento y confianza mutuos.

crédito. Esta última tiene a su cargo una región de trabajo que abarca regularmente varios Grupo Solidarios. De manera que a lo largo de la semana debe pasar continuamente de un grupo a otro, supervisando, asesorando y resolviendo problemas particulares en cada uno de ellos (en caso de haberlos). Sus principales actividades tienen que ver con promocionar los microcréditos y formar grupos nuevos, así como asegurarse del mantenimiento de los ya existentes y del cumplimiento puntal de los créditos otorgados por FINCA. Esta convivencia permanente entre las asesoras de crédito y las mujeres de los Grupos Solidarios, permite el conocimiento directo de la microfinanciera de las necesidades reales de las prestatarias, y a la inversa, a estas últimas les permite tener presentes los puntos de vista y los intereses de la microfinanciera. Tenemos entonces un proceso en el que ambas organizaciones (FINCA México y el Grupo Solidario) interactúan para asegurar conjuntamente el cumplimiento de sus compromisos respectivos. En este sentido, la acción colectiva de las prestatarias y la organización microfinanciera son complementarias y están sujetas a ser facetas indisociables, ya que la dinámica organizacional del Grupo Solidario se desarrolla en previsión de cumplir con los compromisos formales (legales) contraídos con FINCA México.

Como se mencionó, la acción colectiva no surge únicamente para buscar soluciones a problemas específicos conocidos y presentes en un momento dado, sino que al congregarse las personas en la forma de una organización específica (como es el caso de los Grupos Solidarios), son conscientes de que más adelante pueda darse el caso de que se redefinan nuevos intereses al enfrentar problemas nuevos que, incluso, pueden permitir mejorar la dinámica organizacional de la asociación, es decir, “se organizan de tal modo de integración que afianzan la cooperación necesaria entre actores sin suprimir sus libertades, es decir, sus

posibilidades de perseguir objetivos [personales] contradictorios” (Crozier y Friedberg, 1990:19). De hecho, la autonomía interna del Grupo Solidarios se respeta por parte de FINCA. Así, por ejemplo, en el caso de que las prestatarias decidieran mantener en el grupo a una morosa recurrente, la asesora de crédito es incapaz de obligar a su expulsión. De forma que lo que suceda al interior del grupo a FINCA le tiene sin cuidado, siempre y cuando no interfiera con la devolución (en tiempo y forma) con el momento total del crédito otorgado al Grupo Solidario.

El diseño de las reglas internas que han de normar la dinámica organizacional del Grupo Solidario, es un asunto enteramente autónomo de las mujeres participantes. En eso la asesora de crédito puede dar su opinión, o sugerir, en función de su experiencia personal con otros Grupos Solidarios, pero en modo alguno puede decidir dichas reglas. Las cuales no son mecánicas ni determinantes, dado que en el desarrollo del propio grupo pueden irse modificando al adecuarse a las necesidades posteriores (p. ej., que aumente el número de integrantes, que aumente el crédito contraído, que aparezcan fricciones o conflictos, etcétera). En cualquier caso, siempre resulta una exigencia de organización interna el que todas las prestatarias se encuentren presentes al momento de elaborar o, en su defecto, modificar las reglas que normarán las responsabilidades y conductas permitidas dentro del grupo. Esto último, en la clara intención de evitar confusiones, sorpresas, molestias, e incluso conflictos, más adelante. De esta forma, las socias acuerdan de manera libre y por consenso su propia normativa a seguir, siempre en el entendido de que no se contraponga con los compromisos contraídos con la microfinanciera FINCA.

Esta dinámica organizacional de toma de decisiones colectivas, entre pares y por consenso, trae consigo la cohesión del grupo por un lado, y la satisfacción de las

mujeres por el otro, pues como se ha señalado en estudios organizacionales “toda la gente está interesada en tener cierta influencia en la planeación de su propio destino. En una organización [como es el claro caso de los Grupos Solidarios] se puede hacer eso al participar en la toma de decisiones que afectan a esa gente [...] la investigación y la experiencia indican que la participación en los procesos de solución de problemas aumenta la probabilidad de que las soluciones sean aceptadas y aplicadas [...] [y] la gente se siente bien consigo misma y sus organizaciones cuando sus opiniones son buscadas y utilizadas [...] [lo que] aumenta la probabilidad de que haya satisfacción del participante tanto con el resultado como con el proceso” (Rodríguez, 2004: 133).

Así, las reglas del juego al interior de los Grupo Solidarios nos indican una serie de estrategias puestas en práctica según las condiciones permitan y que las propias mujeres escojan para lograr sus intereses en circunstancias que les permitan cooperar y lograr una permanencia colectiva en la organización. Es por esto que los Grupos Solidarios se convierten, de este modo en un “orden negociado” entre pares, en la medida en que se constituye como un instrumento crediticio que permite regular las interacciones de las socias por distintos medios (legales, afectivos, de valores) con miras a obtener la cooperación necesaria para satisfacer sus objetivos (colectivos e individuales) sin perder su autonomía organizativa frente a FINCA México.

5.4 Naturaleza organizacional de los Grupos Solidarios

En todas las disciplinas sociales resulta necesaria la construcción de tipologías para agrupar las características diferenciadas de sus objetos de estudio, sin olvidarnos que para eso es necesario “caricaturizar o estereotipar la realidad a fin de recalcar

las diferencias para poder entenderlas mejor” (Minztberg, 1999:349). De esta manera, para entender la dinámica organizacional que da lugar a los Grupos Solidarios, se debe tener en cuenta cómo funcionan los grupos, observando las prácticas que los componen y las funciones que se desempeñan en cada uno de ellos. Y en este sentido los Grupos Solidarios pueden caracterizarse inicialmente como una forma de organización con estructura simple, ya que “presenta poco comportamiento formalizado, haciendo uso mínimo de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace” (Minztberg, 1999:349). Como argumentaré en este apartado, considero que cada Grupo Solidario adopta este tipo de configuración no sofisticada, sencilla, informal, horizontal y flexible, dinámica, híbrida y ambigua, de fronteras difusas y una estructura flojamente acoplada, en otras palabras: una auténtica anarquía organizada.

Pese al señalamiento de (Minztberg, 1999) caricaturizar o estereotipar, debe reconocerse que en el caso de los estudios organizacionales también se han llevado a cabo ejercicios de esta naturaleza. Si bien resulta difícil encontrar dos organizaciones que sean empíricamente *iguales* (ya que en la *práctica* todas son diferentes entre sí), características *similares* permiten agruparlas en tipos más o menos generalizados, permitiendo con ello un estudio comparativo entre ellas, desde el punto de vista de ciertas características, como pueden ser: sus formas de estructura organizacional, los fines o metas perseguidas, al sector social o económico al que pertenecen, las funciones que desempeñan, sus dinámicas de trabajo, etcétera; sin olvidar que toda tipología es construida desde diversas perspectivas y responde a distintos criterios de clasificación (según los intereses de estudio). Así, por ejemplo, para un autor como Phillips (1990: 369-370) hay tres tipos

de organizaciones: a) utilitarias, b) voluntarias, y c) coercitivas. Dicho en sus propias palabras, entiende por *organización*:

[...] un *grupo constituido deliberadamente en la búsqueda de objetivos específicos*. Una firma comercial se construye alrededor del objetivo de la obtención de ganancias; un sindicato alrededor del objetivo del mejoramiento económico y de otros intereses de los trabajadores; una prisión alrededor de objetivos como el del encarcelamiento y la rehabilitación de los presidiarios. La firma es una *organización utilitaria* es decir, *una organización de personas que se reúnen para obtener importantes beneficios personales*, como puede ser el salario. El sindicato (y las organizaciones de fraternidad [...] los grupos parroquiales y las asociaciones profesionales) es una asociación u *organización voluntaria*. Esto es, *una organización de personas que se unen debido a que comparten los objetivos de la organización*. Y la prisión es *una organización coercitiva*, es decir, *una organización en la que se obliga a ser miembros o se conserva su membresía mediante la fuerza*. Otros ejemplos de organizaciones coercitivas con aquellas escuelas en que es obligatoria la asistencia y las organizaciones militares basadas en la conscripción. Una organización actual puede ser una combinación de varios de estos tipos. [...] Todas las organizaciones, utilitarias, voluntarias y coercitivas pueden ser entendidas como *burocracias*, es decir, que se caracterizan por *una jerarquía extensa y una división del trabajo establecida por medio de reglas específicas*" (Phillips, 1990:369-370; cursivas en el original).

Siguiendo esta tipología de Phillips (1990), los Grupos Solidarios apoyados por la microfinanciera FINCA-México podrían caracterizarse como una organización voluntaria y con fines de lucro, a lo que habrá que agregar el aspecto *solidario* de sus miembros. Por lo que los Grupos Solidarios se vuelven una organización híbrida de naturaleza formal e informal:

- Es de ingreso y asociación voluntarios.
- Tienen fines de lucro.
- Son solidarias en cuanto al cubrimiento grupal de los pagos a FINCA.
- Busca la superación de las mujeres (y sus familias) voluntaria y comprometidamente asociadas.
- Tienen un fuerte lazo de identidad entre sus miembros (mujeres de escasos recursos en condiciones de necesidad, pero con fuertes motivaciones individuales de "superarse" y "salir adelante").

Otro autor, Mayntz (1996) pone el acento de sus clasificaciones sobre los objetivos perseguidos por las distintas organizaciones modernas. Así, identifica tres tipos de organizaciones, las que se orientan a:

- La coexistencia de sus miembros (como los clubes).
- Actuar sobre las personas admitidas (universidades, prisiones, hospitales).
- El logro de resultados “hacia afuera” (dependencias de gobierno, cuerpos policíacos, fundaciones de filantropía).

Y lo mismo puede decirse de autores como Etzioni (1972), quien también elabora una clasificación de tres tipos, sólo que él pone el acento en las formas de control que la organización ejerce sobre sus miembros. Y según la clasificación de Etzioni (1972), las formas de control se pueden basar en medios físicos, materiales o simbólicos, con ello se asegura la subordinación de sus integrantes. De esta forma, este autor afirma la existencia de organizaciones:

- Coercitivas.
- Utilitarias.
- Normativas.

Se podría seguir enlistando autores y clasificaciones propuestas de las organizaciones modernas y posmodernas, en un ejercicio interminable, lo que no es el interés de este trabajo. Las clasificaciones anteriores se presentan a manera de muestra de la variedad de criterios y tipologías posibles que se pueden realizar. Por el contrario, concentrándonos en el interés de mi investigación, tenemos una clasificación oportuna (para empezar) y que permite caracterizar el tipo de organización al que pueden responder los Grupos Solidarios. Fue propuesta por Peter Blau y William Scott, en su obra *Formal Organizations*, la cual es expuesta por Richard Hall (1996: 43 y ss): Blau y Scott desarrollaron su clasificación sobre el criterio de “¿quiénes se benefician por la existencia de la organización”, es decir, por

sus beneficiarios. Bajo este criterio, sostienen que existen cuatro categorías principales:

- Organizaciones de beneficio mutuo, que se caracterizan por estar conformadas por los propios beneficiarios de la organización (como es el caso de las mutuales, sindicatos y cooperativas).
- Organizaciones empresariales y de negocios, que persiguen fines comerciales y en donde los principales beneficiarios son los socios fundadores, los propietarios y los accionistas.
- Organizaciones de servicios, donde los beneficiarios serían los clientes destinatarios de sus servicios (como es el caso de los hospitales, los centros de educación).
- Organizaciones del bienestar común o del Estado, cuyos beneficiarios son el público en general de cada país (policías, bomberos, dependencias de gobierno).

Como se ha expuesto hasta aquí, hablar de un Grupo Solidario implica hablar de una forma de organización en la que confluyen dos tipos de complejidades: *a)* la formal-económica ligada a FINCA-México, y *b)* la informal-de-amistad propia de las integrantes de la asociación. No se puede olvidar que las prestatarias se conocen de años atrás y entre algunas de ellas les unen lazos de amistad. De hecho, como se mencionaba, en lo que al reclutamiento se refiere, se asemeja más al mecanismo de selección de las participantes de una tanda, que al proceso de selección impersonal en una empresa. Es gracias a las referencias y recomendaciones por parte de miembros del grupo, fundadas en la confianza personal y directa, que las demás miembros aceptan la incorporación de otra(s) mujer(es). Así, la exigencia básica del

reclutamiento tiene que ver con la convivencia cercana y conocimiento previos entre las mujeres como base de la confianza para su selección.

Claramente, dentro de los estudios organizacionales existen dos formas generales de catalogar a las organizaciones en función de los grupos que coexisten en su interior, las que han sido llamadas como “formales” y las “informales”. En el primer caso (las formales) se caracterizan porque someten a sus miembros a:

- Reglas y normas de cumplimiento obligado.
- Objetivos específicos.
- Una autoridad jerárquica claramente determinada.

Este tipo de organizaciones sobresalen en una sociedad moderna, en especial aquellas que han sido categorizadas como “organizaciones complejas”, en las cuales su estructura y procesos tienen un alto grado de complejidad, además de ser de gran tamaño, como es el caso de la microfinanciera FINCA-México: con un esquema de división de áreas, tareas y una jerarquía rígida de autoridad.

En el segundo caso (las organizaciones informales) son definidas como aquellas constituidas por grupos pequeños, cuyas metas y objetivos están menos definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos. En este tipo de organizaciones muchos de sus objetivos se alcanzan sin la necesidad del cumplimiento de reglas rígidas y procedimientos pre-estructurados, en ellas la espontaneidad y libertad de decisión y acción de sus miembros es un rasgo distintivo. Es el resultado de la interacción entre el propósito de la organización y las presiones de las relaciones interpersonales entre los actores que participan. En este tipo de organización los miembros se ven necesariamente involucrados en sus interacciones organizadas colectivamente para alcanzar las metas del grupo.

Así, mientras para la teoría de la organización se señalan como tópicos de la organización formal a los reglamentos, manuales, aspectos contractuales, aunado a la división jerárquica del trabajo y principios formales de la administración: como la autoridad, remuneración del personal, jerarquía, equidad y unión de personal. Sin embargo, este enfoque formal queda incompleto si no se considera la variabilidad y bipolaridad de las organizaciones: es decir, tanto su aspecto formal como el informal, pues priorizar uno constriñe la visión de estudio y no permite un equilibrio analítico de la dinámica interna de una organización en particular. En especial, si se trata de una forma de “organización intermitente” como la que aquí se aborda. Ya que en buena medida “la organización informal no tiene cabeza, no tiene forma definida, es misteriosa y clandestina, vuela, se arrastra, serpentea, nace, crece, se nutre, desarrolla, y es un organismo autótrofo, acéfalo, y amorfo” (Gonzales, 2003: 188). Lo que significa que los grupos informales en su proceso de formación no tienen visiblemente una estructura que los guíe, y sin embargo funcionan y con el paso del tiempo sus mecanismos se van formando de tal manera que se crea a su interior una dinámica organizativa que los mueve y los hace pertenecer (como es el caso de los Grupos Solidarios).⁷¹

En la organización informal se crean relaciones de cohesión producto de la colaboración solidaria de los miembros del grupo, lo que hace que este tipo de organización se desarrolle en oposición a la formal. Se desarrollan patrones de actitudes que reflejan los intereses y aspiraciones del grupo. En las organizaciones

⁷¹ Entiendo por grupos informales, a aquellas personas que se reúnen de manera natural e imprevista para un objetivo común, donde las costumbres, las tradiciones, las normas, reglas sociales se desarrollan a la sombra de quien los ejecuta, y van creando un proceso de identidad que forma parte de su propia especificidad de una *cultura organizacional*.

Como bien se sabe, uno de los precursores en el estudio organizacional de grupos informales fue Elton Mayo quien identificó que los grupos informales constituyen la “parte humana” de la organización, pese a que se ubique en el polo opuesto de una organización formal, compleja y jerárquicamente estructurada.

Lo que demostró Mayo fue que el comportamiento del individuo se soporta en el grupo, lo que significó un descubrimiento que permitió entender y mejorar el comportamiento organizacional.

informales las relaciones son de camaradería, ya que todos los tratos se llevan entre pares. Se trata de organizaciones que se crean por los intereses comunes que tienen ciertas personas, como es el caso de los grupos “Leo” y “Lindavista” cuya naturaleza responde a un sistema cooperativo conformado por personas que tienen un fin definitivo no fundado en el lucro ni en el régimen de salarios, para sustituirlo por la solidaridad y sin reprimir la libertad individual. Se trata de una forma de organización integrada por personas con intereses, esfuerzo propio y ayuda mutua, sin más propósito que el de satisfacer necesidades individuales y colectivas.

Cabe entonces preguntarse: ¿cómo definir *organizacionalmente* a los Grupos Solidarios? No resulta fácil responderlo. Como lo he dicho, estamos ante una forma novedosa de organización y ante un objeto de estudio incipiente, acerca del cual no se ha teorizado aun desde el enfoque disciplinar de los estudios organizacionales en nuestro país. Ordenando mis ideas e impresiones, producto de largas horas de reflexión sobre el material empírico que recopilé durante mis periodos de trabajo de campo: tras verter mis entrevistas en profundidad de manera escrita, tras analizar mis notas recogidas durante las sesiones de observación sobre terreno, así como aquéllas otras producto de entrevistas informales tanto con las prestatarias, como con las asesoras de FINCA-México, extraigo rasgos que considero permiten una caracterización de esta forma de “organización intermitente”.

Creo que las palabras que definen esta forma de organización se hallan en dos extremos. Es decir, que ambas palabras permiten caracterizar la naturaleza híbrida de los Grupos Solidarios, y éstas son: *tanda* y *microcrédito*. Organizacionalmente hablando, creo que los Grupos Solidarios constituyen una mezcla entre el mundo de la *informalidad* de las tandas y el mundo de la *formalidad* de los microcréditos. Toda vez que los Grupos Solidarios se conforman como una

forma de organización que tiene (por decirlo de alguna manera) un pie en el mundo de la economía informal y otro en el mundo de la economía formal. Esto trae consigo, de igual manera, que en términos organizacionales constituya una especie de péndulo entre una forma de organización que por momentos es informal y por momentos es estrictamente formal. De ahí la acepción del Dr. Barba (y que he retomado) de que estamos ante una especie de “organización intermitente”: por momentos se comporta de manera formal, por momentos de manera informal; por momentos la organización se rige por parámetros propios del sistema económico formal, y por momentos del sistema económico informal. Todo el tiempo fluctúa entre ambos extremos, por lo que nunca se encuentra fijo en ninguno de ellos.⁷²

Por la vía de la estrategia organizacional y de la cooperación solidaria, sucede algo análogo con las tandas, que a un mismo tiempo los distintos participantes que la conforman se encuentran en dos extremos: entre una “forma de crédito” y una “forma de ahorro”. Ya que para las personas que obtienen los primeros números de la tanda se trata de un crédito a corto plazo que habrá de pagar mediante aportaciones definidas a mediano plazo. Mientras que para quienes se quedan con los últimos números se trata de una forma de ahorro acumulado mediante abonos. Pero, para quienes les tocan los números intermedios, es una forma híbrida entre el crédito y el ahorro: por un lado reciben un monto de dinero que les corresponde por haberlo “dado en ahorro” previamente, y por el otro reciben dinero “dado en préstamo” que habrán de pagar subsecuentemente.

No es de sorprender, en este sentido, que las propias prestatarias de los Grupos Solidarios sean conscientes de los paralelismos y diferencias que existen entre las tandas y los microcréditos. Para ellas, los microcréditos son una especie de

⁷² Y que se relaciona directamente con su concepto de “organizaciones en el limbo” ya expresada en el capítulo dos.

tanda, en la que todas reciben el préstamo al principio del ciclo; es decir, una especie de tanda en la que todas tienen la fortuna de contar con el primer número de la lista, y el monto recibido deberá pagarse en tan sólo 16 abonos semanales:

Yo siempre he participado en tandas, quieras que no te ayudan, te ayudan a ahorrar, para mí FINCA es como una tanda, donde me prestan y tengo que regresarlo, es una responsabilidad muy fuerte la del dinero, es un compromiso, la diferencia es que las tandas son más flexible para pagar, y en FINCA no, ya que se afectan a todas las que pertenecen al grupo [...] a mí no se me hace pesado pagar semanalmente [...] la ventaja es que en cuatro meses termina mi deuda [...] y a todas nos dan incentivos individuales, dependiendo de lo que pague cada una, el porcentaje de ello nos lo regresan, y todas vemos un dinerito extra.⁷³

La tanda es menos presión, si no quieres no das, ya que no hay un interés de por medio, y en FINCA si hay un interés, y es una obligación, ya que por una pagan todas, la tanda es más flexible [...] y en FINCA no, es más responsabilidad y aumenta el interés que es aumentado a todo el grupo. [...] Por eso es un Grupo Solidario, y si una no paga, todas hacen solidario para sacar el pago, lo que no pasa en las tandas.⁷⁴

La idea de que las tandas constituyen menos presión al momento de cumplir con los pagos correspondientes (ya que toda vez que cualquiera se puede atrasar, incluso negar a pagar, sin ninguna sanción de por medio) resulta la principal queja y diferencia más obvia que se resalta entre los mecanismos de ahorro y pago entre las tandas y los microcréditos:

No me gusta [lo] de las tandas, [porque] si alguien queda mal con el pago, pues ya no te dan tu dinero a tiempo, a veces incompleto, y en FINCA sí es seguro, en las tandas no hay un compromiso ni papelito, en FINCA sí lo hay, y se comprometen y pagan a lo seguro [...] en las tandas, a veces, las que reciben su dinero, después ya no quieren pagar para que otras puedan recibir su dinero también, y eso no me gusta, no hay compromiso.⁷⁵

He estado en muchas tandas, me ayudan a ahorrar, y la diferencia [con FINCA] es que en el Grupo Solidario es seguro el dinero, y en la tanda no, porque luego fallan con los pagos, lo que hace más seguro el dinero en FINCA, es que todas firmamos un pagaré total de por medio, y la responsabilidad de pagar es seguro, y de tener dinero también. En caso que una no pague le hacemos solidario [...] hay algunas mujeres que no son responsables en las tandas, por eso ahora prefiero estar en

⁷³ María Helena, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 9 de junio de 2010.

⁷⁴ Rosa Isela Sánchez, San Andrés Buenavista, Tlaxco, Tlaxcala, entrevista grabada el 2 de junio de 2010.

⁷⁵ Ruth Hernández, Apizaco, Tlaxcala, entrevista grabada el 18 de junio de 2010.

FINCA, porque es seguro mi dinero, porque en la última tanda que llevé me pasó una mala experiencia, terminé poniendo dinero.⁷⁶

Cabría decir que en el tiempo “existe” cuando cubre aspectos del mundo formal, y “desaparece” cuando cubre sus aspectos propios en el mundo informal. En cada reunión semanal, con la presencia de la asesora de crédito de FINCA México, se da cumplimiento con el aspecto formal y la organización se “materializa”: las distintas mujeres ocupan sus cargos, se realizan los pagos, se llena la sábana, se discuten situaciones propias del Grupo Solidario, etcétera. Cubierta esta formalidad (una vez depositado el pago a FINCA México), el resto de la semana las mujeres regresan a sus actividades informales, individuales y familiares, se dejan de ver y de reunir, y en términos relativos (dicho sea de alguna manera) la organización “desaparece” formalmente en términos de: reunión, control, supervisión, trabajo conjunto, delegación de tareas, jerarquía de decisiones, etcétera; y sólo esto vuelve a “aparecer” hasta que las mujeres se vuelven a reunir para cubrir sus abonos, o discutir algún asunto pendiente o imprevisto.⁷⁷

Se comprende (entonces) que los Grupos Solidarios (retomando a Mintzberg, 1999) constituyen un tipo de organización flexible debido a que operan bajo un medio dinámico de negociaciones y toma de decisiones que se llevan a cabo de manera *horizontal*. Esto “armoniza” (facilita) las tareas que se emprenden al interior de los grupos, dado que su estructura es característica de organizaciones jóvenes y pequeñas, en donde “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas [...] consigue la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1999: 26).

⁷⁶ Carina López, Apizaco, Tlaxcala, entrevista grabada el 6 de agosto de 2010.

⁷⁷ De aquí la metáfora de un tipo de “organización intermitente”: por momentos (en términos formales) aparece, y luego (en términos informales) desaparece, para (poco después) volver a aparecer. Es en ese vaivén de formalidad/informalidad, de flexibilidad, ambigüedad e hibridez en el que se desenvuelven cotidianamente los Grupos Solidarios: auténticas anarquías organizadas.

En este sentido, los Grupos Solidarios pueden caracterizarse como organizaciones informales, flexibles y horizontales en la forma expuesta por Chiavenato (1988). Es decir, los grupos se forman localmente, con gente de la comunidad, se organizan de tal suerte que las mujeres se reúnen y platican de las necesidades que tienen cada una de ellas. Una vez hechos sus diagnósticos, consensan las estrategias a seguir. De tal manera que todas estén de acuerdo en formar un grupo para otorgarles un préstamo, este proceso se formaliza en el sentido en que se ven en la necesidad de recurrir a una IMF que les pueda otorgar un préstamo colectivo. El proceso continúa y se traslapa a una formalización de sus actividades, de manera que ahora pedir préstamos para hacer crecer sus negocios individuales genera en su interior una estructura simple que aunque es pequeña les obliga a asistir a reuniones y organizarse de manera efectiva para la devolución de cada préstamo. Lo cual se concentra y se expresa esquemáticamente en los dos siguientes cuadros.

CUADRO VIII

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LOS GRUPOS SOLIDARIOS

Objetivo principal	Obtener beneficios económicos para hacer crecer sus negocios individuales.
Los grupos se conforman	Por mujeres que persiguen créditos monetarios y que se encuentran unidas por afecto y confianza mutuos.
Forma de contratación	No existe. No hay directivos, ni trabajadores, ni sueldos. Las mujeres se asociación libremente y de manera personal trabajan su propio capital.
Planeación estratégica	A corto plazo (4 meses), con tendencia a mediano plazo (si es que se mantiene el grupo).
Toma de decisiones	Se basa en la experiencia, el sentido común, el proceso es colectivo,

	democrático, rápido, solidario y prudente, todas las mujeres participan y tienen el mismo derecho de opinar y decidir.
Jerarquía	Simple, flexible y ambigua: coexiste la formal para fines de trámites con FINCA, y la informal en el desarrollo cotidiano de sus actividades.
Tipo de liderazgo	Grupal, basado en la cooperación, ayuda recíproca y respeto cordial.
Sucesión	Simple, rápida e igualitaria: es colectiva y por consenso, cualquiera de las prestatarias tiene el mismo derecho de ocupar un puesto en la mesa directiva.
Tipo de relaciones	Grupales, democráticas y solidarias.
Valores compartidos	Respeto, responsabilidad, compromiso, solidaridad, compañerismo, conformidad.
Comunicación	Predominante oral
Estructura y organización internas	Informal, flojamente acoplada, anarquía organizada.
Aceptación de nuevas integrantes	Por recomendación de las propias miembros, y se funda en afectos y valores.
Las nuevas integrantes son evaluadas por	Al margen de lo que hacen o a lo se dedican, por características personales como la honradez, la responsabilidad, el compromiso, la solidaridad, etc.
Actividades de supervisión	Cada integrante es su propia supervisora. Sólo en caso de morosidad, el Grupo Solidario aplica sanciones.
Actividades que se realizan	Independientes y personales, cada miembro realiza libremente la actividad que mejor reditúe en sus ingresos. Así, cada una es responsable de lo que sabe hacer, cómo lo hace y con quiénes lo hace.
Incentivos	Intrínsecos y extrínsecos: creencia en la responsabilidad individual, compromiso y reconocimiento grupales, satisfacción de superación persona; apoyo económico, libertad económica, incentivos económicos.
Pertenencia otros servicios	Otras microfinancieras, tandas, cooperativas, trabajo asalariado.

Elaboración propia con base en entrevistas y trabajo de campo.

CUADRO IX

FACTORES COMUNES QUE DETERMINAN LA CONFORMACION DE LOS GRUPOS SOLIDARIOS

Intereses comunes	La necesidad de hacer crecer su negocio, compartir su tiempo juntas, actividades grupales como convivios, rescatar multas, hacer solidario el pago, tomar decisiones, hacer cambios internos de mesa directiva.
Identificación	Se sienten "como en casa" platican sus aspiraciones, esperanzas, deseos personales, tienen una meta, actitud del trabajo y los valores compartidos.
Factores informales	Establecen pláticas fuera de las reuniones y proponen nuevas integrantes.
Factores formales	Desarrolla su propia interacción organizacional, tienen una estructura (mesa directiva) y cumplir con la responsabilidad que tienen ante el grupo y jugar con responsabilidad su papel que desempeñan.
Nombramientos internos	Se proponen colectivamente integrantes de presidente, vigilante y tesorera para ejecutar la responsabilidad de grupo y mantenerlos unidos.
El modulo horario	Se propicia la adaptación de una hora para que se adapten la mayoría de las mujeres, de acuerdo a sus necesidades o se flexibiliza el horario de reunión. En tiempo de descanso se fortalecen los lazos de amistad, y los vínculos de los valores grupales se consolidan y los grupos permanecen en el tiempo.
Modificación de reglas	Se autogestionan y se autodirigen para hacer cumplir con su responsabilidad de pago. (Multas por llegar tarde, incentivos por cumplir con pago, y regreso de intereses por no tener mora).
Funciones	Presidente, secretario, vigilante
Capacidad de negociación	colectivo, consenso
Resolución de problemas	Solidario, cooperación,
Valores compartidos	Solidaridad, respeto, responsabilidad, compromiso,

	cooperación.
Cultura/identidad	Creencias, valores, intereses comunes, sentimiento de pertenencia.

Elaboración propia con base en entrevistas y trabajo de campo.

Una vez repartido entre los miembros del Grupo Solidario el monto del dinero obtenido *colectivamente* del microcrédito, éstos se disgregan dando pie al libre arbitrio de sus intereses o metas individuales. Es aquí donde se expresa la otra cara de la moneda, ya que el dinero que cada miembro recibe lo utiliza de manera *personal*. Así, la naturaleza híbrida o de dualidad de este tipo de “organización en el limbo” también se expresa en su carácter aparentemente contradictorio entre la persecución de metas colectivas y la persecución de metas individuales.

Es por esto que los Grupos Solidarios representan una forma de organización híbrida, a la par dentro de la economía formal y de la economía informal. La liga es dual y no es fortuita, y es dentro de esta liga identificada que propongo caracterizar a este tipo de organización como una “organización de naturaleza intermitente”: no en el espacio (porque el lugar de las reuniones semanales siempre esté claramente definido), no en su estructura, no en sus reglas (igualmente definidas), sino intermitente “en el tiempo” (si es que tal designación cabe).

Porque las reuniones de todos los miembros ocurren semanalmente (a excepción de la necesidad de alguna reunión urgente: por ejemplo, el fallecimiento de alguna de las mujeres). Igualmente ocurre en el mediano tiempo: cuando se cierra el ciclo de las 16 semanas obligatorias para cubrir el crédito contraído comunitariamente, caso en el cual, se requiere dar “nacimiento” a un nuevo ciclo, decidiéndose para ello quiénes continúan, a quiénes se reclutan, cuánto se va a solicitar, quiénes conformarán los cuadros directivos, dónde serán las reuniones, en

qué días, en qué horario, cuáles serán las sanciones, etc.; es decir, cuando tienen que discutir y acordar *autónoma e internamente* todo lo concerniente a su propia dinámica organizacional en tanto Grupo Solidario.

Así entonces, lo primero que salta a la vista en esta forma de organización híbrida e intermitente es que a pesar de las relaciones formales que llevan con la microfinanciera FINCA mediante la supervisión constante de la asesora de crédito, en su interior la dinámica se construye más en función de la informalidad de los vínculos de amistad y afecto. Por lo que se trata de una forma de organización mezcla de amistad y de coordinación instrumental: amistad hacia su dinámica interior (en cuanto grupo de amigas y conocidas) y de coordinación impersonal e instrumental hacia afuera (en tanto grupo de prestatarias que han contraído un crédito con FINCA México). Por esto último, los Grupos Solidarios lejos están de ser algo así como un club de amistad y apoyo desinteresados. Sin duda que hay ocasiones en que las mujeres se solidarizan por amistad y afecto para cubrir las cuotas de otra prestataria, en especial si están atravesando problemas graves a nivel personal o familiar (p. ej., mala racha económica en su negocio, desempleo inesperado del marido, enfermedad o muerte de un miembro de su familia). Pero en caso contrario, cuando el incumplimiento es por otras causas, se les reprende, se les aplican multas y (llegado el momento) se les expulsa y reemplaza en el grupo.

En ambos casos, se manifiesta un cálculo instrumental de “tener que cooperarse para no romper el historial positivo” del grupo, y de esa manera asegurar los incentivos económicos y el crecimiento de los montos de los microcréditos. Llegado el momento, con las morosas (por las razones que hayan sido) ya se arreglarán cuentas internamente y de manera particular, dado que para las demás

mujeres lo importante es cuidar y preservar la buena imagen que como Grupo Solidario se han formado ante la microfinanciera.⁷⁸

La hibridez de esta forma de organización intermitente se muestra en que no hay una estructura rígida e impersonal (con reglamentos o estatutos escritos) que busque normar en forma rígida, impersonal o estandarizada de los comportamientos o conductas de las mujeres que conforman el Grupo Solidario, como tampoco existe una jerarquía de cargos estrictamente definida en términos de mandos definidos por estatutos o reglamentos internos. Se trata de organizaciones con tan reducido número de miembros, todas conocidas entre sí, que resulta imposible que cada una de las participantes no conozca lo que están haciendo sus pares y cómo lo están haciendo. En la medida en que las mujeres que conforman el Grupo Solidario, cuando ellas lo decidan pueden reunirse y (llegado el caso) tomar la decisión consensuada de relevar de su puesto a la presidenta, tesorera o vigilante en cualquier momento del ciclo y poner en su lugar a otra mujer, se aprecia la horizontalidad de una forma de organización entre pares.

Se tiene así que, en tanto forma social de organización, los Grupos Solidarios tienen claramente un carácter dual o ambiguo, como sucede con las anarquías organizadas. Y sobre este punto, Rodríguez (2004: 120), retomando a March y

⁷⁸ Por esto, uno de los momentos importantes de todo Grupo Solidario tiene que ver con la circunstancia de tener que reclutar socias nuevas. En todos los casos el proceso es el mismo: una de las miembros con reputación comprobada al interior del grupo, puede recomendar a otra(s) mujer(es) para que sea(n) considerada(s) como candidata(s) a formar parte de la asociación. No obstante, el resto de las mujeres, en asamblea evalúan las cualidades de la(s) mujer(es) recomendada(s). Así, tiene que ver con cuestiones como la actividad económica a la(s) que se dedica(n) la reputación social que tenga(n) en la comunidad, su estado marital y familiar, y llegado el momento si la persona que la(s) recomienda(s) está dispuesta a responder por ellas en caso de mora. Cuando de forma satisfactoria se cumplen con el perfil el resto de las prestatarias no tienen empacho en aceptar a la(s) nueva(s) integrante(s) del grupo.

Muestra de su autonomía interna es que las integrantes deciden las formas de sanción que puedan aplicarse a las integrantes impuntuales o que incurran en mora. En aquellos grupos en que se decide aplicar multas, éstas últimas varían en sus montos de Grupo Solidario a Grupo Solidario. Así, por ejemplo, en el Grupo "Lindavista" se multa con 10 pesos la impuntualidad en las reuniones semanales, 40 pesos por retraso en el pago semanal, y 100 pesos por la falta del pago semanal. En cambio, en el Grupo "Leo" las cantidades por los mismos rubros son: 10, 70 y 100.

Olsen, apunta correctamente cuatro tipos de posibles ambigüedades al interior de una organización: “*la ambigüedad de la intención*, o sea organizaciones que se caracterizan por preferencias incongruentes o mal definidas; *la ambigüedad de la comprensión*, que se confiere al hecho de que las tecnologías pueden resultar inciertas y la retroalimentación del medio ambiente puede interpretarse de manera equivocada; *la ambigüedad de la historia*, se refiere al hecho de que puede ser difícil de entender lo que sucedió y por qué sucedió; y *la ambigüedad de la organización*, que se refiere a los grados variables de involucramiento y participación de diversos actores organizacionales en situaciones en que enfrentan diferentes opciones.”

En el caso de los Grupos Solidarios se tiene que, por un lado, operan regularmente en una relativa estabilidad, que se expresa a través de las rutinas, las normas, los procedimientos de trabajo preestablecidos, etc. Por otro lado, esta dualidad (o ambigüedad) se manifiesta mediante la movilidad propia de su forma de organización, y que se puede constatar por el devenir de las prestatarias, de las estrategias, las decisiones y los objetivos tomados a la vez a nivel grupal, y a nivel individual por parte de cada una de las mujeres miembros. Es este reconocimiento lo que en esta investigación me ha llevado a recuperar la discusión de la noción de anarquía organizacional para aproximarnos a la explicación de los procesos de ambigüedad, fragmentación, hibridez, propios de la forma de organización con que trabajan las mujeres al interior de los Grupos Solidarios.

La ambigüedad, la fragmentación y la hibridez, en el marco de los Grupos Solidarios, en trazos generales, considero que puede señalarse que cuentan con las siguientes características:

a) Una ambigüedad de preferencias: tiene que ver con el hecho de que las prestatarias no pueden establecer en todo momento, y con claridad, los objetivos y

finés que se desean dada la fragmentación de los objetivos particulares. El único objetivo claro, y marcado desde un inicio, es el del pago total del crédito grupal contraído en los tiempos fijados. La dinámica organizacional para cumplir con esto mismo, sustentada sobre la base de la cooperación y la solidaridad, se da en un ambiente de ambigüedad a lo largo de cada ciclo organizacional, dada la diversidad de objetivos individuales y estrategias de trabajo de cada una de las mujeres miembros;

b) Una tecnología indeterminada: consecuencia de la ambigüedad se da una vacilación en los procedimientos de trabajo con relación al impacto sobre los problemas que son identificados, como es el caso principal de que una (o algunas) mujer(es) incurra(n) en mora, el establecimiento de los cargos en la mesa directiva, las decisiones de quien entra y quien sale, etc.;

c) Una fluida participación en los procesos de decisión: una característica de los Grupos Solidarios es que todas las decisiones que conciernen al grupo se toman colectivamente y por consenso. Las opiniones vertidas por las integrantes de la mesa directiva (presidenta, tesorera, vigilante) no tienen más peso que el de cualquier otra prestataria. Las discusiones son fluidas, las decisiones son colectivas, no existe una jerarquía formal, y quienes ocupan los puestos directivos pueden ser sustituidos *en cualquier momento* por consenso grupal. De esta forma, todas las prestatarias tienen capacidad para influir en los procesos de decisión. En este sentido, los Grupos Solidarios pueden ser percibidos como organizaciones “débilmente cohesionadas en las que la ambigüedad se deriva [...] de tareas fragmentadas y de la continua entrada y salida de sus participantes, así como de la ambigüedad de sus fines” (Clark, en Solís y Pérez, 2000: 38); y

d) Una ambigüedad de la historia: que se expresa en la entrada y salida de prestatarias en los Grupos Solidarios, de manera que las nuevas socias carecen de una visión de conjunto de lo que ha sido la historia del grupo, de los problemas que se han enfrentado, de las estrategias entonces empleadas, de las actividades a que otras mujeres se han dedicado, etcétera.

5.5 Cultura y valores grupales: solidaridad, compromiso, cordialidad

Dentro de esta dinámica organizacional característica de los Grupos Solidarios no puede obviarse el papel que representan los valores culturales si se pretende comprender el funcionamiento de esta forma híbrida de organización. Si, como ya se expuso en un apartado previo, retomamos a la Cultura como un conjunto de valores, conocimientos e ideas que conforman “modelos de” (acerca de la realidad) y “modelos para” (actuar en la realidad), se tiene entonces que desempeña un papel crucial. Y no en el sentido convencional de “cultura empresarial” o “clima organizacional”, es decir, no como aquello que se aprende al interior de la organización desde el momento en que la persona se vuelve miembro activo de la misma. De hecho, algunos teóricos avanzan en la idea de que las organizaciones deben ser entendidas como culturas (Barba y Solís, 1997); es decir, dejan atrás el punto de vista de que la cultura es algo que la organización tiene, y están a favor de una visión donde la cultura es algo que la organización es. La cultura como una metáfora promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana, lo que implica una exploración del fenómeno de la organización como conjunto de experiencias subjetivas que hacen posible la acción organizada.

Ahora bien, en el caso de los Grupos Solidarios se expresa también en el aspecto cultural una especie de ambigüedad o hibridez. Por un lado, es verdad que en la manera en que se organizan e interactúan las prestatarias entre sí, hay valores que se cumplen y que permiten dar forma y mantener en el tiempo la estructura y funcionamiento del grupo en su relación crediticia con FINCA México; son valores reconocidos y que pueden ser expresados verbalmente por las propias mujeres. Por otro lado, también es cierto que dichos valores no los adquieren (o aprenden) dentro de la organización, por el contrario, son valores aprendidos fuera del (y previo a su ingreso al) Grupo Solidario. Es decir, se trata de componentes culturales que las mujeres llevan consigo (y a los que dan continuidad) al ingresar a este tipo de organización híbrida e intermitente, mismos que influyen directamente en la forma en que perciben la naturaleza del Grupo Solidario y le otorgan sentido a sus acciones emprendidas para lograr los objetivos que se han propuesto individual y colectivamente. Demostrando una vez más que “el análisis cultural pone de manifiesto una segunda lógica de funcionamiento de orden afectivo y cultural, de los conjuntos organizados, que [...] funda la autonomía del fenómeno organizativo como proceso de integración de conductas humanas [...] nos permite comprender las reglas formales e informales que rigen las relaciones entre los individuos y los grupos como constructos culturales” (Crozier y Friedberg, 1990:183).

Reconociendo que la cultura constituye un sistema significante el cual (a partir de representaciones y prácticas) dentro de un contexto que les imprime sentido, permite la producción, reproducción y transformación de un orden social y material, podemos visualizar a los Grupos Solidarios como espacios socioculturales en los que las prestatarias interactúan entre sí empleando medios materiales y simbólicos para enfrentar sus problemáticas cotidianas, tanto las personales como las grupales.

Estos espacios organizacionales son autogestionarios y su toma de decisión se lleva a cabo de manera colectiva, aunque el control y supervisión es llevado a cabo por la mesa directiva en donde cada una de ellas juega un papel específico y asignado grupalmente. En el siguiente cuadro se expresan características compartidas de los Grupos Solidarios analizados.

CUADRO X

Grupos Solidarios: una nueva expresión organizacional			
Grupos cíclicos intermitentes	Características	Formas organizativas	Valores culturales
RURAL	Más organizados, con reuniones tipo asamblea	Reuniones obligatorias	Cooperación, solidaridad, respeto, responsabilidad. Lazos de unión fuerte: la amistad
URBANO	El grupo se adapta a las necesidades de cada una de ellas, tiempos y horarios. Asambleas solo si son necesarias.	Reuniones necesarias	Responsabilidad, cooperación, trato solo para el pago, la amistad no fluye intensamente.

Elaboración propia con base en entrevistas y trabajo de campo.

Los valores y creencias, como ya lo había comentado Crozier y Friedberg (1990), no inciden de manera mecánica sobre la acción de las integrantes de los Grupos Solidarios; por el contrario, existe una tensión en la medida en que una cosa son los deseos individuales y otra la forma en que se tienen que cumplir los objetivos grupales para no fallar en sus pagos a la microfinanciera. En este sentido, dada la

especificidad de cada Grupo Solidario (de cómo se establecen como espacios de reproducción cultural) es que es posible identificar la implementación de dinámicas organizacionales similares o diferentes en cada uno de ellos.

Por lo que hace propiamente a los valores que rigen la dinámica organizacional de los grupos estudiados, las propias mujeres que los integran nombran (en orden variable) aquellos que consideran son los esenciales por los cuales se rigen. Así, en ambos grupos, se mencionan los siguientes:

- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Puntualidad.
- Cooperación.
- Cordialidad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Cumplimiento.
- Unidad.
- Disponibilidad.
- Tolerancia.
- Compromiso.⁷⁹

Dichos valores son señalados por las prestatarias como los principios bajo los cuales se rigen en su interacción grupal; es decir, se trata de los principios exigidos que deben cumplirse en términos generales por cada una de las participantes si es que desea permanecer en el grupo. Estos valores mencionados, vendrían a constituir una especie de equivalente de “cultura organizacional” de los Grupos Solidarios, a los cuales hay que sumar las normas y reglas que definen su estructura interna, el tipo de interacciones y reuniones que llevan a cabo, la convivencia informal que desarrollan, las metas planteadas grupalmente, etcétera.

⁷⁹ Grupos “Leo” y “Lindavista”, Apizaco y Tlaxco, Tlaxcala, entrevistas varias.

Por lo que hace a lo que podría denominarse como “valores laborales personales”, de igual manera los que son expresados por las propias mujeres suelen ser análogos entre sí, dada la forma similar que tienen de definirse a sí mismas. Tanto en las conversaciones informales como en las entrevistas a profundidad, suelen referir de sí: me gusta “ser trabajadora”, “ganarme mi dinero”, “salir adelante”, “ver por mis hijos”, “ayudar a mi marido”, “llevar dinero a la casa”, “comprarme mis propias cosas”, “cumplir mis compromisos”, “pagar mis deudas”, “trabajar bajo presión”, “ponerme retos”, “ser activa”, “ahorrar”, “vivir sin carencias”, “no andar en apuros”, “ser disciplinada”, y un largo etcétera. Expresiones de este tipo permiten avizorar cómo lo que las mujeres llaman “gustos”, son satisfacciones que adquieren un sentido positivo para ellas en la medida en que están orientados por (y fundados en) valores; entendiendo a estos últimos como elementos de un sistema simbólico compartido que provee definiciones de situaciones como socialmente deseables (Giménez, 1987). Pues como se comentó previamente, los valores organizacionales están fundados en creencias e ideas sobre el tipo de fines (u objetivos) a lograr y el modo adecuado en que se deberán obtener, ya que dichos valores dan pie a normas, guías y expectativas que ayudan a conformar los comportamientos esperados de los trabajadores en situaciones concretas, así como el control del comportamiento de los miembros de la organización entre ellos mismos (Robbins, 2004)

De forma que entre el tipo de valores que mencionan deben cumplirse al interior del Grupo Solidario, y aquellos que orientan a las mujeres y les brindan satisfacciones en lo personal, puede apreciarse una correspondencia clara. Es decir, los valores que se exigen en el grupo son también aquellos que las integrantes exigen en sus interacciones diarias fuera del mismo con sus familiares, amigos,

conocidos. Por eso enfatizo que los valores que animan la dinámica organizacional de los Grupos Solidarios, son aprendidos por las prestatarias con anterioridad a su ingreso y son ellas mismas quienes los introducen y aplican en el grupo. Y no sólo hay que decirlo para el caso de los valores, lo mismo ocurre con otros ámbitos de sus vidas como es el de: conocimientos, creencias, ideas, hábitos de trabajo, patrones de interacción cotidianos, etcétera.

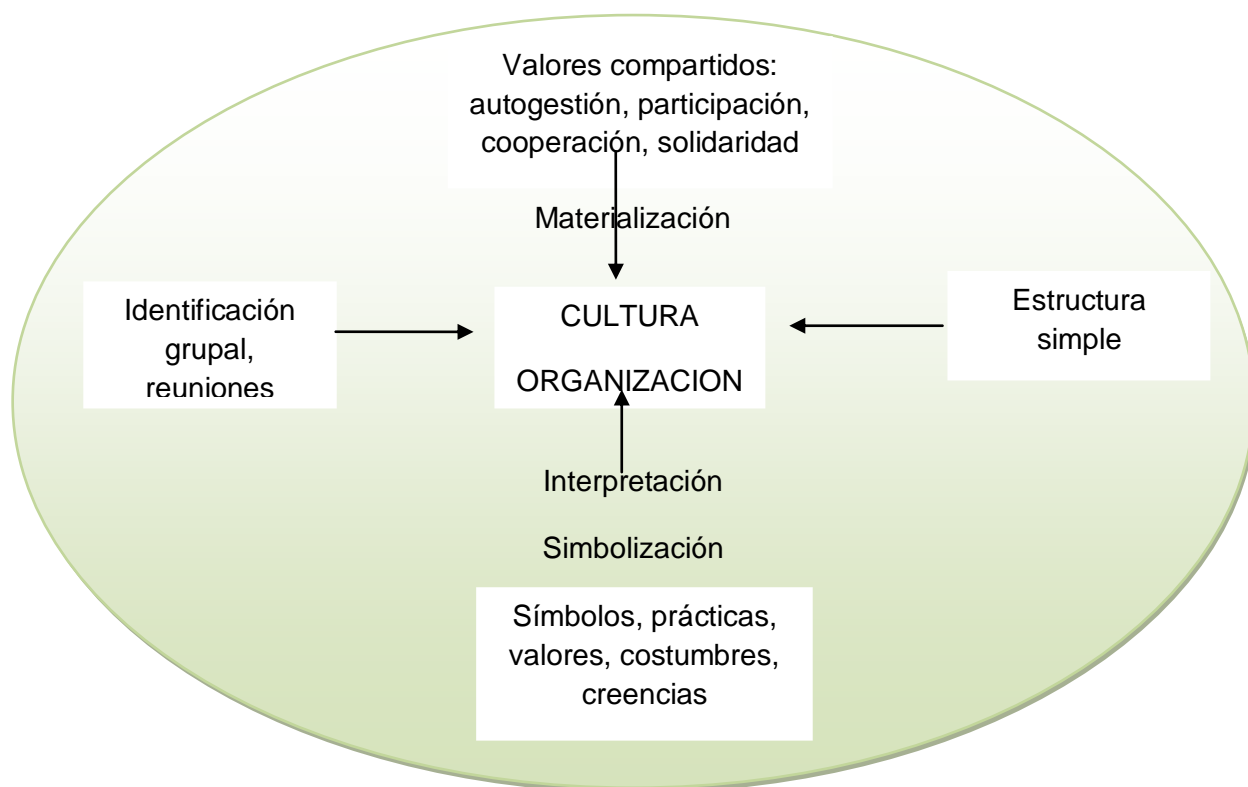
Lo cual no es casual, porque precisamente lo anterior constituye la columna vertebral de la metodología de los Grupos Solidarios que aplica FINCA-México: que las mujeres empleen y reproduzcan su lógica cultural local de convivencia y trabajo al interior de los Grupos Solidarios a la par que se dedican a sus actividades económicas tradicionales. Para decirlo con un ejemplo: no se trata de instalar en su comunidad una planta fabril y transformar mediante capacitación a las prestatarias en obreras disciplinadas y productivas. Todo lo contrario, FINCA-México les proporciona el capital financiero necesario para que se ponga en funcionamiento el *know how* de hacer las cosas que las mujeres por sí mismas ya saben y dominan. Así, lo que FINCA hace prácticamente es reunir las en una forma de organización flexible (adaptable a sus propias necesidades locales), activarlas con un recurso monetario y dejar que ellas por sí mismas se organicen en función de sus conocimientos de todo tipo.

Es por esto que sostengo que gracias a este cúmulo de valores, conocimientos, creencias, ideas (comunitaria y grupalmente compartidos) es que se conforma lo que en términos generales podría identificarse (o nombrarse) como “cultura organizacional” de los Grupos Solidarios, coadyuvando a dar forma a un tipo de organización híbrida entre lo “formal e informal”, entre lo “permanente y lo intermitente”, entre valores aprendidos “externamente” pero que son también

implementados “internamente”, cuyas integrantes tienen un pie en la “economía formal” y otro en la “informal”, y que son al mismo tiempo “amas de casa” y “proveedoras del hogar”.

En términos generales, lo anterior podría esquematizarse de la manera siguiente:

Modelo dinámico de la cultura organizacional en los Grupos Solidarios



Fuente: Elaboración propia.

6.- CONCLUSIONES

Como hemos visto en esta investigación, el nacimiento de las IMF se ubica en la década de los años setenta como consecuencia de la innovación crediticia de Muhammad Yunus. Desde entonces, llevan los servicios financieros más comunes (como el crédito y el ahorro) a las personas pobres y marginadas, especialmente a las mujeres que viven en las zonas rurales. Distinguiéndose de la banca tradicional al ofrecer créditos a personas sin garantías prendarias. Razón por la cual, el método diseñado por Yunus, se construye sobre el mecanismo de la conformación de Grupos Solidarios, cuyo rasgo distintivo es que cada una de sus miembros se convierte en el aval prendario de las demás. De forma que si una de las mujeres no puede pagar el monto de su deuda, el resto de las prestatarias asumen y cubren de manera grupal (esto es, “solidaria”) el dinero faltante. Con ello se fomenta lo que se ha dado en llamar como la “cultura del ahorro y del trabajo en equipo” entre los sectores más vulnerables.

Claramente, los “Grupos Solidarios” de prestatarias constituyen la razón de ser de las IMF. De hecho, como se documentó en este trabajo, las microfinancieras trabajan en la formación, mantenimiento y ampliación de Grupos Solidarios bajo su control con una clientela fija a la cual dirige sus servicios de microfinanzas. Dicho en otras palabras: si no existiera la figura organizacional de los Grupos Solidarios no existirían las instituciones microfinancieras (IMF). Los Grupos Solidarios no son elementos accesorios al funcionamiento de las instituciones microfinancieras, son (con mucho) sus elementos constitutivos.

Lo que cabe resaltar de nuestra investigación, es la naturaleza organizacional de los así denominados Grupos Solidarios, en particular respecto a su estructura y su dinámica organizacionales. Para lo cual se ha ofrecido una caracterización

tentativa de la naturaleza organizacional de esta forma novedosa de organización, misma que en esta investigación se ha denominado un tipo de organización “híbrida e intermitente”, dada su naturaleza ambigua de encontrarse en el punto intermedio entre la dependencia formal a una estructura “externa” que la IMF, y su independencia “interna” de organización y dinámicas de trabajo que siguen un orden informal y autónomo; su participación al mismo tiempo entre la economía formal y la economía informal; por la solidaridad expresada ante la responsabilidad de devolver el crédito grupalmente contraído, y el uso privado e individual del dinero y de las ganancias por parte de cada prestataria; como por el hecho de constituirse como organización grupal en momentos específicos del tiempo, y virtualmente desaparecer como tal en otros intervalos de tiempo; etcétera.

Asimismo se pudo apreciar que su forma híbrida de organización se aprecia en que (por un lado) se trata de una organización formal cuando se realizan las asambleas para los diversos fines que cubren (deliberaciones internas, elección de cuadros directivos, sesiones de asesoramiento de FINCA-México, solicitar el crédito, etc.) con la presencia de la asesora de crédito; (por el otro) se trata de una informal, en la medida en que cada miembro utiliza su crédito y sus rendimientos a su libre arbitrio (exceptuando los montos destinados a los pagos). En cierta forma, su dualidad *económica* explica a su vez su dualidad *organizacional*, y este es el punto clave y distintivo de su naturaleza. Cuando las socias se reúnen dando lugar al colectivo del Grupo Solidario que buscan intereses o metas comunes (solicitar el crédito, etc.), es porque están dentro del contexto de la economía formal; tan sucede así, que jurídicamente contraen un compromiso económico con la microfinanciera, mismo que (como ya se expuso) es formalizado en los términos de un pagaré que deberán cubrir los cuadros dirigentes del Grupo Solidario. Y para lo cual, de darse la

circunstancia de una moratoria insalvable por parte de los miembros del grupo —por las circunstancias que estas sean— FINCA-México cuenta con un bufete de abogados que se encargan de realizar los embargos necesarios para resarcir el monto del adeudo.

Por otra parte, como se aprecia en el trabajo la dinámica organizacional de los Grupos Solidarios (si bien no exenta de problemas) resulta en lo general amigable y cordial. Como ya señaló, la jerarquía formal es prácticamente inexistente: ocupa un lugar dentro del Grupo Solidarios (dada la exigencia de la IMF de que así sea) pero en la interacción cotidiana es más de nombre que de funciones y responsabilidades. En ningún caso, ni la presidenta, la secretaria, ni la vigilante son personalmente responsables de nada. Sus figuras sólo funcionan para dar orden a la recepción y entrega de los pagos de las prestatarias. Y la flexibilidad y anarquía organizada en que se desarrollan dichas funciones es palpable en la medida en que las funciones y responsabilidades encargadas a cada quien responde más una forma de organizarse por consenso para brindarle orden al proceso, que a un nombramiento rígido y jerárquico de atribuciones y responsabilidades por reglamento o por estatutos internos. En especial si se considera que las prestatarias, en asamblea y por consenso, pueden cambiar a las integrantes de la mesa directiva cuando lo deseen.

Por esto, la propuesta de la metáfora de visualizar a las organizaciones como anarquías organizadas aplica completamente para el caso de los Grupos Solidarios en la medida en que pone en claro la “naturaleza irracional”⁸⁰ y ambigua de su estructura y dinámica organizacionales, de los arreglos estructurales flojamente

⁸⁰ En el sentido de no puramente racional, instrumental, calculadora, y maximizadora de beneficios egoístas.

acoplados, de la resolución consensada de conflictos, de la consideración colectiva en la toma de decisiones, de la historia e identidad organizacional propia de cada grupo. Tales son los casos, como se documentó, de la manera en que se eligen a las prestatarias, la manera en que se elige a la mesa directiva, la forma en que se resuelven el conflicto de la(s) prestataria(s) morosa(s), la manera en que al final de cada ciclo se decide cuánto solicitar de crédito a FINCA México y con cuánto se acepta que se endeude cada quien, etcétera. Desde esta perspectiva, los Grupos Solidarios son anarquías organizadas, que se caracterizan por sus preferencias problemáticas, una tecnología no sólo difusa (incluso inexistente al interior) y una participación fluida.

Asimismo, los Grupos Solidarios constituyen una forma de organización de “beneficio mutuo” (como es el caso de las mutuales, sindicatos y cooperativas) que posee entre otras características las siguientes:

- Es de ingreso y asociación voluntarios.
- Tienen fines de lucro.
- Son solidarias sus miembros en cuanto al cubrimiento grupal de los pagos a FINCA.
- Busca la superación de las mujeres (y sus familias) voluntaria y comprometidamente asociadas.
- Tienen un fuerte lazo de identidad entre sus miembros (mujeres de escasos recursos en condiciones de necesidad, pero con fuertes motivaciones individuales de “superarse” y “salir adelante”).

Sin olvidar que sus integrantes están compuestos por mujeres que se conocen entre sí y de años atrás, algunas de entre ellas les unen incluso lazos de amistad. Por lo que al reclutamiento se refiere, como ya se comentó previamente, se

asemeja más al mecanismo de selección de las participantes de una tanda que al proceso de selección impersonal en una empresa. Es gracias a las referencias y recomendaciones por parte de alguna(s) integrante(s) del grupo, fundadas en la confianza personal y directa, que las demás miembros aceptan la incorporación de otra(s) mujer(es).

Por último, cabe señalar que dicha ambigüedad o hibridez se expresa también en el aspecto cultural, pues si es verdad que en la manera en que las prestatarias se organizan e interactúan entre ellas hay valores que se cumplen y que permiten dar forma y mantener en el tiempo la estructura y funcionamiento del grupo en su relación crediticia con FINCA México, se trata de valores, creencias, ideas, conocimientos reconocidos por ellas mismas y que expresan verbalmente como se mostró en esta investigación. Pero, asimismo, también es cierto que estos componentes culturales que dotan de sentido la búsqueda de metas y las acciones coordinadas encaminadas a su consecución, y que las propias mujeres reconocen como guías de la organización y del trabajo al interior de los Grupos Solidarios, no los aprendieron dentro de la organización; por el contrario, son aprendidos previamente y fuera del Grupo Solidario. Es decir, se trata de componentes culturales que las mujeres llevan consigo al ingresar a este tipo de organización híbrida e intermitente, los cuales influyen en la forma en que perciben la naturaleza del Grupo Solidario y le otorgan sentido a sus acciones emprendidas para lograr los objetivos que se han propuesto a un mismo tiempo de manera individual y grupal.

Entre las características que definen este tipo de cultura se puede mencionar: la solidaridad, la superación personal, la lealtad, la honestidad (producto de la confianza), una lógica de apoyos e intercambios de favores mutuos, el ideal de salir adelante mediante el autoempleo y mejorar la vida de su familia, ser personas de

bien, independientes, trabajadoras, etcétera. Y particularmente, por lo que se refiere a los valores que las propias mujeres expresan que guían y dan sentido a sus acciones, se encuentran:

- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Puntualidad.
- Cooperación.
- Cordialidad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Cumplimiento.
- Unidad.
- Disponibilidad.
- Tolerancia.
- Compromiso.

Con lo cual se reconoce que la cultura constituye un sistema significativo dentro de la vida social y organización, mediante la cual a partir de representaciones y prácticas se da lugar a un contexto que les imprime sentido. Así, es posible pensar a los Grupos Solidarios como espacios socioculturales en los que las prestatarias interactúan entre sí empleando medios materiales y simbólicos para enfrentar sus problemáticas cotidianas, tanto las personales como las grupales. Y como ya se expuso, se trata de espacios organizacionales que son autogestionarios en la medida en sus tomas de decisiones se lleva a cabo de manera colectiva, aunque el control y supervisión es llevado a cabo por la mesa directiva en donde cada una de ellas juega un papel específico y asignado grupalmente.

BIBLIOGRAFIA.

- Allaire, Yvan y Mihaela Firsirotu (1988). “Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones”, en Harry Abravanel (*et. al.*), *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Barba, Antonio (2001). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad: el caso del laboratorio de prueba de equipos y materiales*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, México: UAM-Iztapalapa.
- Barba, Antonio (2004). *El posgrado de los estudios organizacionales en México: Identidad, Redes y Vinculación*, en nuevas corrientes de pensamiento en la administración. VII coloquio de administración. Colección cultura universitaria N. 86 serie memorias UAM. México.
- Barba, Antonio y Pedro Solís (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, México: Vertiente.
- Beverly, Sandra y Michae Sherraden (2001), *Determinantes institucionales del ahorro; implicaciones para hogares de escasos recursos y políticas públicas*, México: La Colmena Milenaria,
- Cardero, Elena (1998). *Instituciones de microfinanciamiento para las mujeres pobres en México*, México: CONAPO/PROGRESA/PRONAM.
- Campos, Antonio (1963). *Las sociedades financieras privadas en México*. México: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.
- Castro, Roberto (2002). “En busca del significado: supuestos, alcances y limitaciones del análisis cualitativo”, en Ivonne Szasz y Susana Lerner, *Para comprender la subjetividad*, México: El Colegio de México.
- Collins, Randall (1996). “La tradición racional/utilitarista”, en *Cuatro tradiciones sociológicas*, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Conde Bonfil, Carola (2005), *Instituciones e instrumentos de las microfinanzas en México: definamos términos*, Programa Interdisciplinarios de estudios del tercer sector, Toluca: El Colegio Mexiquense.
- Chiavenato, Idalberto (1988). *La administración de recursos humanos*, México: MacGrawHill.

- Coronilla, Raúl (2004). "Propuesta metodológica para el análisis del cambio organizacional", en Montañó Hirose, Luis (coord.), *Los estudios organizacionales en México*, México: UAM-I/Porrúa.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana. México.
- Daft, Richard (2007). *Teoría y diseño organizacional*, México: Cengage Learning Editores.
- Dávila, Anabella, et al (coord.). (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. ITESM, siglo XXI, México.
- De la Rosa, Ayuzabet (2004). "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización", en *Iztapalapa* 56, Año 25.
- De la Rosa, Ayuzabet (2007). *La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales: una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, México: UAM-Iztapalapa.
- Dunford, Christopher (1998). "Microfinance: a means to what end?" Sweden: Stockholm,.
- D'Iribarne, Philippe (2003). "Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones" en *Iztapalapa*, Núm. 55, año 24.
- Esquivel Martínez Horacio (2006), "Las microfinanzas como respuesta a la información asimétrica: el caso de la Ciudad de México", *Comercio Exterior*, vol. 56, núm. 8, México.
- Etzioni, Amitai (1972). *Organizaciones modernas*, México: UTHEA.
- Gámez, Rosalinda (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, Edición Electrónica Gratuita, texto completo en: www.eumed.net/libros/2007a/221/
- Geertz, Clifford (2000). *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa.
- Gonzales, Luis (2003). "El poder de la organización informal en la gestión administrativa", en *Educación*, Año/Vol. 27, Núm. 001, San José: Universidad de Costa Rica.

- Giménez, Gilberto (1987). *La teoría y el análisis de la cultura*, México: SEP/COMECSO/ Universidad de Guadalajara.
- Gundermann, Hans (2004). “El método de los estudios de caso”, en María Luisa Tarrés (coord.) *Observar, escuchar y comprender: sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México: FLACSO/El Colegio de México.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultado*, México: Prentice Hall.
- Hamersley, Martyn y Paul Atkinson (1994). *Etnografía: métodos de investigación*, Barcelona: Paidós.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2003). *Metodología de la investigación*, México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1987). *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización*, México: Trillas.
- Krotz, Esteban (1993). *La cultura adjetivada: el concepto 'cultura' en la antropología mexicana actual a través de sus adjetivaciones*, México: UAM-I.
- Kuper, Adam (2001). *Cultura: la versión de los antropólogos*. Barcelona: Paídos, 2001.
- Ledgerwood, Joanna. *Manual de Microfinanzas*. Washington, D.C.. Estados Unidos. 1999
- Magallón, María (2004). “La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización: evolución y nuevas perspectivas”, en Montaña Hirose, Luis (coord.), *Los estudios organizacionales en México*, México: UAM-I/Porrúa.
- Mansell, Catherine (1995). *Las finanzas populares en México*, México: Editorial Milenio.
- Martínez, Carolina (2002). “Introducción al trabajo cualitativo de investigación”, en Ivonne Szasz y Susana Lerner, *Para comprender la subjetividad*, México: El Colegio de México.
- Mayntz, Renate (1996). *Sociología de la organización*, Madrid: Alianza Editorial.

- Mendoza, Rogelio (2002a). “La perspectiva de la construcción social”, en *Discurso y funcionamiento organizacional: el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, México: UAM-Iztapalapa.
- Mendoza, Rogelio (2002b). “Construccionismo social y Estudios Organizacionales”, en *Discurso y funcionamiento organizacional: el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, México: UAM-Iztapalapa.
- Meyer, Richard (2002). “The demand for flexible microfinance products: lessons from Bangladesh”, en *Journal of International Development*, Vol. 14, Issue 3.
- Mintzberg, Henry (1990). “Strategy formation: Schools of thought”, en James Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Nueva York: Harper Business.
- Mintzberg, Henry (1999). *La esencia de la estructura*, Barcelona: Editorial Ariel.
- Montaña Hirose, Luis. (2000). *El estudio de las organizaciones en México— una perspectiva social—*, ponencia presentada en el coloquio Internacional “el análisis de las organizaciones y gestión estratégica: perspectivas latinas”, Zacatecas. Julio de 2000.
- Montaña Hirose, Luis, et. al (2004). *Los estudios organizacionales en México*, México: UAM-I/Porrúa.
- Morgan, Gareth (1991). *Imágenes de la organización*, México: Ediciones Alfaomega.
- Otero, María y Elisabeth Rhyne (1998) (comp.). *El nuevo mundo de las finanzas microempresariales: estructuración de instituciones financieras sanas para los pobres*. México: Plaza y Valdés.
- Phillips, Bernard (1990). *Sociología: del concepto a la práctica*, México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Pfeffer, Jeffrey (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*, Oxford University Press México.
- Pugh Derek (1997). *Organization Theory*, London: Penguin Books.

- Rendón, Marcela, Luis Montaña (2004). “Las aproximaciones organizacionales: caracterización, objeto y problemática”, en *Contaduría y administración*, mayo-agosto, Núm. 213, México: UNAM.
- Rendón, Marcela (2006). *La dinámica organizacional en una pequeña clínica de tipo familiar: contrariedades y complementariedades institucionales*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, México: UAM-Iztapalapa.
- Renate, Mayntz (1996). *Sociología de la organización*, Madrid: Alianza Editorial.
- Ritzer, George (2001). *Teoría sociológica moderna*, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*, México: Ed. Pearson.
- Robinson, Marguerite (2004), *La revolución microfinanciera: finanzas sostenibles para los pobres*, México: SAGARPA, Banco Mundial, INCA Rural.
- Rodríguez, Gregorio, Javier Gil y Eduardo García (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, Madrid: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, Marco (2004). “Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones”, en Montaña Hirose, Luis (coord.), *Los estudios organizacionales en México*, México: UAM-I/Porrúa.
- Ruíz, Clemente (2002). *Microfinanzas: mejores prácticas a nivel nacional e internacional*, México: Gobierno del Distrito Federal.
- Sánchez, José (et. al.) (2002). “El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España”, en *Revista de psicología general y aplicada*. Vol. 52, Núm. 2-3..
- Strauss, Anselm y Juliet Corbin (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Bogotá: Universidad de Antioquia.
- — (1982)-(1992) *organizaciones y teoría de las organizaciones*. F.C.E. México. (Tr. José Luis Pérez Hernández).

- Silverman, David. (1970,1975). *Teoría de las organizaciones*. Serie cuadernos de investigación social. Ediciones nueva edición. Argentina. (Tr. Jorge Piatigorski).
- Smircich, Linda (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3.
- Solís, Pedro y Blanca López (2000). "El concepto de las *anarquías organizadas* en el análisis organizacional", en *Contaduría y administración*, No. 197, abril-junio.
- Strauss, Anselm y Juliet Corbin (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Colombia, Antioquía: Universidad de Antioquía
- Stogdill, Ralph M. (1967). *Dimensiones de la teoría de la organización* en Thompson, James (comp.) (1967). *Teoría de la organización en letras*. Bibliográfica Ameba. Argentina.
- Taylor, Steve y Robert Bogdan (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós.
- Thompson, M., Richard Ellis y Aron Wildavsky (1990). *Cultural Theory*, San Francisco: Westview Press.
- Thompson, John (1993). *Ideología y cultura moderna: teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco.
- Varela, Roberto (1997). "Cultura y comportamiento", en *Alteridades*, Vol. 7, Núm. 13, México: UAM-I.
- Weber, Max (1984). *Economía y sociedad*, México: FCE.
- Yunus, Muhammad (2008). *Hacia un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo*, Barcelona: Paidos Ibérica.
- Yunus, Muhammad y Alan Jolis (2008). *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*, Barcelona: Paidos Ibérica.
- Zapata, Emma, et. al. (2005). *Microfinanciamiento y empoderamiento*, México: Plaza y Valdez/Colegio de Posgraduados.