

# Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres



**IZTAPALAPA**  
*Agua sobre lajas*

*María Teresa Montoya Flores\**

**Resumen:** En este artículo se realiza una reflexión acerca de la cultura organizacional y su estrecha relación con la identidad organizacional y cómo se construye la identidad de la organización a partir de los valores y de los símbolos propios del género en este ámbito. Es una primera aproximación empírica de una investigación más amplia, en donde se analizan los enfoques y conceptos teóricos sobre cultura e identidad organizacionales y modos de organización de pequeñas agrupaciones sociales. Se concluye con un análisis de una cooperativa de mujeres, donde puede observarse cómo ellas crean un sentido de pertenencia a la organización y construyen un espíritu de solidaridad y compromiso con las demás cooperativistas, propiciando, así, la construcción de la identidad organizacional de la cooperativa.

**Palabras clave:** cultura, identidad, solidaridad, compromiso, valores, símbolos.

## **Abstract**

The present article studies the organizational culture and its close relationship with identity organizations. It examines how symbols and values, related to genre, contribute to build up a collective identity. This paper is a first empirical approach of a wider research to analyze the main theories and concepts of organizational culture, organizational identity and organizational forms of small social organizations. This document examines a small women co-operative organization in which a process of identity construction can be observed, generating a particular sense of ownership of the organization, building-up solidarity and high engagement spirit with other women.

**Key words:** culture, identity, solidarity, commitment, values, symbols.

\* Profesora investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales de la misma institución.  
tere\_montoya@hotmail.com

## Introducción

**A** partir de los años ochenta se abren nuevas perspectivas para el estudio de las organizaciones y se incorpora a la identidad como una de sus temáticas. Los problemas de la identidad están presentes en las sociedades y van desde lo individual hasta lo colectivo; el significado de las emociones en la vida organizacional tiene gran importancia, y es la identidad la que define la actuación de los miembros de una organización así como la identidad de esta última. Las expresiones identitarias están representadas en sus modos de organización y en su cultura organizacional.

Entre los estudiosos más destacados sobre este tema se encuentran Renaud Sainsaulieu (1996), que estudia la identidad en el trabajo; otros autores lo abordan como un problema de gestión; Nkomo y Cox (1996) hablan sobre las múltiples identidades y sus niveles de análisis; y Etkin y Schvarstein (1989) centran su estudio en la identidad organizacional definida como invariante.

El presente artículo tiene como objetivo realizar una reflexión sobre la cultura organizacional y su estrecha relación con la identidad organizacional y cómo a partir de los valores y de los símbolos propios del género en el ámbito organizacional se construye la identidad de la organización.

Como punto de partida, se analizan los enfoques y conceptos teóricos sobre aspectos de cultura organizacional, identidad organizacional y modos de organización de pequeñas agrupaciones sociales. Posteriormente se efectúa un breve análisis de una cooperativa de mujeres, donde se puede observar cómo éstas van creando un sentido de pertenencia a la organización, construyendo un espíritu de solidaridad y compromiso con las demás cooperativistas y propiciando la construcción de la identidad organizacional de la cooperativa.

## Cultura organizacional

Las organizaciones se ubican en un contexto en el cual se está dando un proceso continuo de globalización y regionalización, por lo que las formas organizacionales

tienen una influencia recíproca con las culturas locales. Las culturas regionales y locales establecen un sentido de identidad, es decir, un tipo especial de pensamiento o actuación dentro de una zona geográfica.

Barba y Solís (1997) comentan que los autores que tratan a la cultura organizacional como una variable crítica la consideran una especie de pegamento social o normativo que mantiene a la organización unida, pues la cultura expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Asimismo señalan que estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado. Por ello la cultura –concebida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos– tiene muchas y muy importantes funciones, por ejemplo:

- a) Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- b) Facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo.
- c) Incrementa la estabilidad del sistema social.
- d) Sirve como un artefacto que proporciona *sentido* y *significado* y que, además, puede guiar y modelar la conducta.

Como se puede observar, la cultura juega un papel destacado en la construcción de la identidad de las organizaciones, ya que la combinación de los valores contenidos en los individuos y en los grupos de la organización orienta su perfil.

Barba y Solís indican que puede considerarse entonces a la cultura una variable externa trasladada a las organizaciones mediante sus integrantes e influenciada fuertemente por los rasgos culturales nacionales o locales. De acuerdo con estos autores, se presentan tres perspectivas de la cultura organizacional:

1. *Cognoscitiva*, llamada también interpretativa. En esta perspectiva los mecanismos para la creación de significaciones colectivas son de particular interés. La creación de significados es una actividad en la cual los individuos usan su estructura cognoscitiva y artefactos estructurantes para percibir situaciones e interpretar sus percepciones.
2. *Estructuralista*, la cual postula que las percepciones mentales de los humanos son un factor mediador que se coloca entre el ser humano y el mundo objetivo, mediante un sistema conceptual que hace una operación sintética entre las ideas y los hechos; a través de esta mediación los hechos se convierten en signos; los hombres se comunican por medio de signos y símbolos.
3. *Simbólica*, basada en la noción de que los miembros de una sociedad comparten un sistema de símbolos y de significaciones llamada cultura, el

cual representa la realidad en la que vive la gente y donde los símbolos son objetos, eventos, sonidos hablados o formas escritas a las cuales los humanos atribuyen significaciones. Desde este punto de vista, es útil considerar que los sistemas simbólicos representan un conocimiento desarrollado por una comunidad con una tradición histórica y un particular sistema de comunicación. Así, el lenguaje –mediante el cual los seres humanos transmiten su conocimiento, pensamientos, sentimientos y percepciones– es en sí mismo un sistema simbólico. (Barba y Solís, 1997: xii)

Entonces, las tres perspectivas consideran los *símbolos* y *significaciones* como la expresión básica de una cultura, siendo ésta su objetivo común, lo cual constituye un enfoque antropológico –antropología simbólica y humanista– para el estudio de las organizaciones, que trata de mezclar, como grupo, el análisis formal con el contenido, y la percepción y la significación con la acción social.

Por medio de los elementos manifiestos de la cultura puede entenderse el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos. En el siguiente apartado realizamos una revisión acerca de los diferentes significados de identidad y simbolismo con base en una revisión bibliográfica, para comprender estos conceptos en el ámbito organizacional.

## **Identidad organizacional: ¿hacia la construcción de un concepto?**

De acuerdo con Berger y Luckmann, la identidad es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad, siendo los diferentes tipos de identidad un producto social.<sup>1</sup>

Autores de disciplinas como la sociología, historia, antropología, psicología, ciencia política, entre otras, coinciden en observar a la identidad como un proceso de construcción simbólica de identificación-diferenciación que se realiza sobre un marco de referencia: territorio, clase, etnia, cultura, sexo, edad (Chihu, 2002).

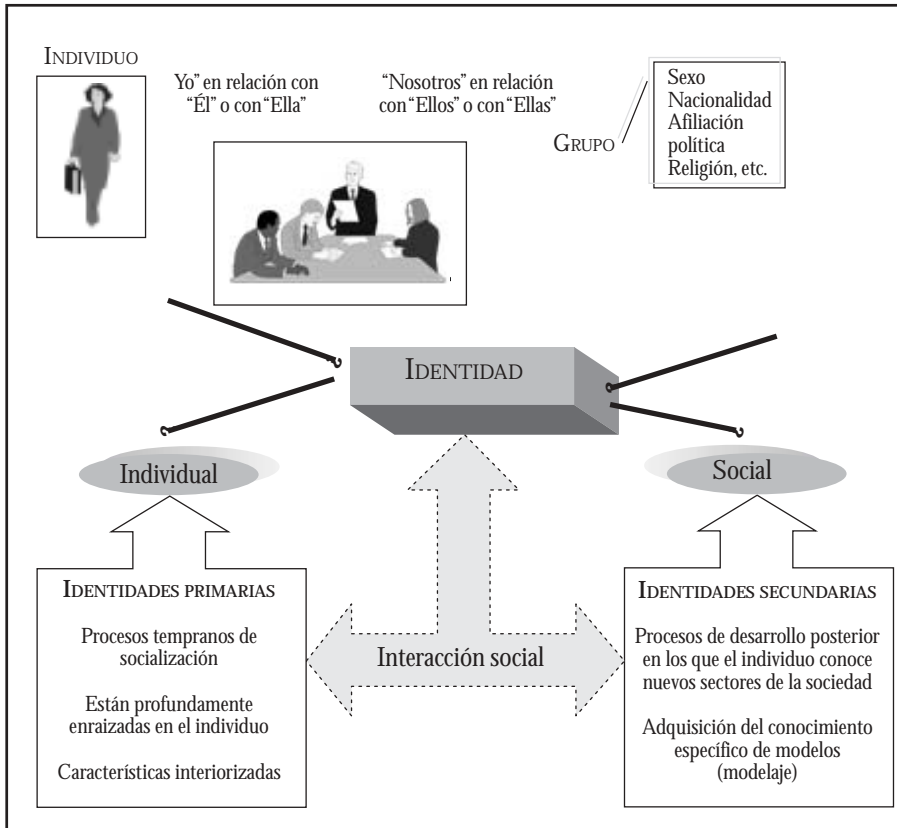
Según Chihu, la suma de las identificaciones sociales usadas por una persona para definirse a sí misma será su identidad social, la cual se define entonces como el resultado del proceso dialéctico mediante el cual se incluye sistemáticamente a una persona en algunas categorías y al mismo tiempo se excluye de otras. Con

<sup>1</sup> Berger y Luckmann (1999) comentan que la identidad constituye un elemento clave de la realidad subjetiva que se halla en una dialéctica con la sociedad, la cual se forma por procesos sociales y, una vez cristalizada, es mantenida, modificada o reformada por las relaciones sociales.

base en la corriente iniciada con Tajfel y continuada por Turner, un grupo social está constituido por dos o más individuos que comparten una identificación común en la medida en que se perciben a sí mismos como miembros de una misma categoría social; si podemos colocar a las personas dentro de una categoría, eso nos dice algo de ellas.

La identidad, a la vez que es individual, es social; por tanto, vemos que la identidad individual se deriva de los procesos tempranos de socialización; siendo estas identidades –llamadas primarias– las más fuertes y resistentes al cambio, están profundamente enraizadas y se manifiestan como características interiorizadas. La socialización secundaria es la adopción del conocimiento específico de modelos, adquiridos directa o indirectamente en la división social del trabajo. Así, consideramos que la identidad es producto de las relaciones sociales (véase esquema 1).

ESQUEMA 1  
Conformación de la identidad individual y la identidad social



En fechas recientes, el problema de la identidad se ha incorporado al ámbito organizacional como un asunto relevante. Entre los autores más renombrados que lo abordan pueden mencionarse, por un lado, al francés Renaud Sainsaulieu (1996), quien se centra en las identidades en el trabajo, donde el individuo juega un papel central; por el lado anglosajón, algunos autores estudian la identidad como un problema de gestión.

En su análisis sobre la identidad social, Nkomo y Cox (1996) revisaron las principales aproximaciones de la identidad a partir de la comprensión de la diversidad en las organizaciones:

- a) *Teoría de la identidad social*, teoría cognitiva que sostiene que los individuos tienden a clasificarse a sí mismos y a otros en categorías sociales, las cuales tienen un efecto significativo sobre la interacción humana.
- b) *Teoría de las incrustaciones intergrupos*, explícitamente integra una membresía de identidad de grupo y una membresía de grupo resultante de una categorización organizacional.
- c) *La investigación en razas y géneros*, documenta tratamientos diferenciales en las organizaciones basados en raza y género.
- d) *La demografía organizacional*, se refiere a las causas y consecuencias de la composición de la distribución de atributos demográficos específicos de los empleados en una organización.
- e) *La etnología* como una rama de la antropología, que estudia las características sociales y culturales de diferentes grupos "tribales".

Desde esta perspectiva, la identidad debe comprenderse como una construcción compleja, multifacética y transitoria. Los individuos poseen múltiples identidades que se intersectan, creando una identidad amalgamada, por lo que su estudio necesariamente debe atender esas intersecciones. Además, debe ser entendida en sus cuatro niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y societal, para no pensar que algunos procesos sólo dependen de los miembros individuales de la organización o es un simple efecto de la identidad organizacional.

Por su parte, Etkin y Schvarstein (1989) argumentan que las organizaciones poseen una identidad definida e invariante, en el sentido de que su transformación también implica la del sistema o, a partir de este cambio, la aparición de una nueva organización,<sup>2</sup> y en el límite su disolución. La identidad se materializa mediante

<sup>2</sup> Los autores citan como ejemplo la transformación de una empresa mercantil en una social, es decir, una empresa en una cooperativa.

su estructura (los recursos de que dispone y el uso que se hace de ellos), por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que éstas adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas para su implantación y control. Comentan que definir la identidad de la organización es distinguir una figura de un fondo y que toda organización posee una identidad-esquema, *exoidentidad*, que es la que comparte con las organizaciones de su rama, y una identidad-construcción, *endoidentidad*, que surge y se elabora en su interior y permite su singularidad; por lo tanto, es esencial en el análisis organizacional distinguirlas y analizar su congruencia, pues la identidad es la fuente de la cohesión interna, que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otra. Asimismo, los rasgos de la identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

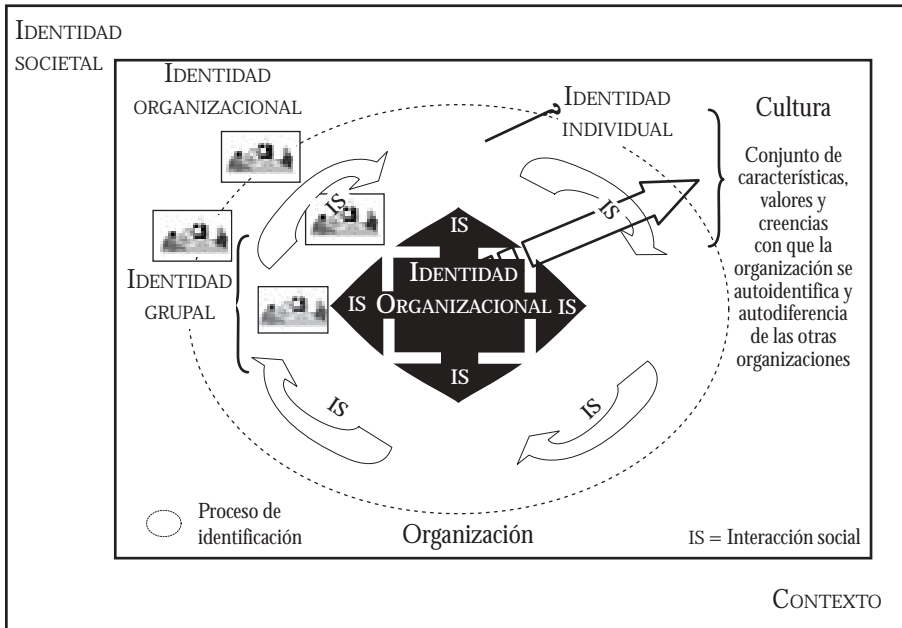
Se puede afirmar que la identidad es la personalidad que tiene la organización, personalidad que es la unión de su historia, de su filosofía del trabajo, de su ética, es decir, la identidad organizacional es el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras.

La identidad organizacional, de acuerdo con Paul Capriotti, es entonces todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, lo cual se materializa por medio de una estructura. Esta identidad se trabaja semióticamente, ya que se trata de una producción de discursos. Sus herramientas son los *signos*, relaciones entre *significantes* y *significados* que los miembros de la organización establecen para *identificar* a la organización y cumplir con su trabajo.

Por otra parte, para Giménez (2002: 38) "...la identidad es el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado". Como podemos observar, establece una relación estrecha entre identidad y cultura y concibe a la primera como una "eflorescencia de las formas interiorizadas de la cultura", es decir, la identidad es el resultado de un proceso de *identificación* dentro de las relaciones sociales.

En el esquema 2 se presenta de manera gráfica el análisis organizacional de la identidad, donde es importante señalar que no se trata sólo de inventariar el conjunto de rasgos culturales que la definirían, sino detectar cuáles son utilizados por los miembros de los grupos para afirmar y mantener una distinción cultural. Así, es primordial en este análisis explicar los procesos de identificación y las lógicas

ESQUEMA 2  
*Identidad organizacional  
niveles de análisis*



sociales que impulsan a los individuos y a los grupos a identificarse, a etiquetar y a clasificar. Igualmente, en el esquema se marcan los cuatro niveles de análisis de la identidad (individual, grupal, organizacional y societal), en los cuales los procesos de identificación tienen una interacción social constante.

Otro autor notable, Harry Abravanel (1992), expresa que los símbolos son portadores de sentido, debido a que por medio de ellos se definen las cosas, se establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo,<sup>3</sup> pues “la identidad se halla siempre dotada de cierto valor para el sujeto [...] ya que se convierte en un medio para alcanzar un fin” (Giménez, 2002: 46). Entonces, la participación y pertenencia a una cultura dada se realiza estableciéndose un lenguaje particular, el cual es elaborado por todo el grupo y compartido con los demás.

<sup>3</sup> Berger y Luckmann, en su obra *La construcción social de la realidad*, argumentan que las teorías sobre la identidad “...están dentro del universo simbólico; la identidad permanece ininteligible a menos que se le ubique en un mundo”. (1999: 217)



La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento de los individuos, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, crean un sentido de identidad del personal con ella. Los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por los integrantes de todos los niveles, con el objeto de que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos los miembros (Martín Fors, 2002).<sup>4</sup>

Hay una serie de rasgos entre los individuos y los grupos que son los que determinan la identidad de la organización mediante un proceso de identificación cultural y, como comenta Capriotti, es lo que permite distinguir a la organización como singular y diferente a las demás, materializándose esta identidad a través de una estructura.

En el siguiente apartado se realiza un examen de las organizaciones pequeñas, tratando de reconocer la trascendencia de la identidad de sus miembros en la conformación de su forma organizacional.

## Formas de organización en organizaciones pequeñas

La globalización, entre sus múltiples consecuencias, ha propiciado la pérdida del poder adquisitivo y altos índices de desempleo, por lo que amplios sectores de la sociedad han resentido fuertemente las consecuencias, viéndose en la necesidad de buscar espacios dentro de la economía para poder solventar su problemática de ocupación; esto ha motivado la búsqueda de alternativas organizacionales, sobre todo mediante organizaciones pequeñas<sup>5</sup> (economía informal, microempresas, cooperativas y organizaciones no gubernamentales, entre otras).

Para nuestro estudio nos concentramos en las pequeñas cooperativas, consideradas organizaciones sociales, de las cuales su principio no es la generación de ganancias (no persiguen fines de lucro), sino procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante el trabajo colectivo, donde se deben repartir los rendimientos entre los socios en razón del tiempo laborado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción, y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas con la sociedad en las cooperativas de consumo.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Daylene Martín Fors considera que los valores residen en el corazón de las organizaciones, porque las mantienen humanas y alientan a dirigentes y empleados a hablar y actuar desde sus corazones, así como desde sus cabezas, es decir, se involucran los sentimientos, las emociones y la razón.

<sup>5</sup> Los grupos sociales que apoyan su conformación están representados por Organizaciones No Gubernamentales (ONG), cuyos proyectos terminales están constituidos en grupos económicos formales.

<sup>6</sup> Principios marcados en la Ley General de Sociedades Cooperativas, la cual se formuló con base en los principios doctrinarios del cooperativismo.

Puede afirmarse que las sociedades cooperativas requieren más cualidades para sobrevivir, abrir camino y lograr tener buen desempeño que las sociedades mercantiles, en las cuales la coordinación de los factores productivos está en manos de un reducido grupo que tiene la autoridad, mientras que en las cooperativas responde, principalmente, al trabajo en equipo, por lo que todos los miembros de la cooperativa (cooperativistas) deben contar con una serie de valores que les permita funcionar de manera colectiva, con el fin de lograr los objetivos para los cuales fue creada la organización.

Así, se considera a estas cooperativas como organizaciones pequeñas, pues los grupos que las conforman no son amplios sino reducidos y trasladan su tamaño a la organización formalizada. Asimismo, con base en la experiencia adquirida durante el trabajo llevado a cabo en cooperativas de mujeres se ha encontrado, en una primera aproximación, que ellas se integran al trabajo para cubrir las necesidades de subsistencia familiar, ya sea para apoyar a su pareja o porque son cabeza de familia, y de esta forma aliviar estas necesidades y cumplir con su labor social de cuidado de los hijos, es decir, combinan el trabajo productivo en la empresa con el doméstico. Respecto a la parte social, la cooperativa, además de brindarle a las mujeres tiempo para cuidar a sus hijos, les otorga un sentimiento de pertenencia y de autorrevaloración con el hecho de contribuir al ingreso familiar.

Pensamos, entonces, que las particularidades con base en las cuales se conforman las cooperativas inciden en sus formas de organización, que podemos considerar *sui generis*. Es decir, aunque viven en un entorno de organizaciones diversas y cada vez más complejas,<sup>7</sup> presentan características de las empresas premodernas –fuerte conciencia de clase, sólidas creencias y tradiciones, número reducido de miembros, trabajo polivalente, equipo de producción manual o mecánico–, así como algunas de las organizaciones modernas flexibles –trabajo polivalente, toma de decisiones colectiva y buscando siempre el consenso, pequeñas unidades de trabajo.

En el cuadro 1 se presentan los atributos de las organizaciones premodernas, modernas y posmodernas. Al analizar este cuadro, observamos cómo las pequeñas cooperativas presentan algunos de estos rasgos.

Sin embargo, a pesar de que las cooperativas presentan rasgos de organización flexible,<sup>8</sup> los asumen de manera natural, por su estructura formal y por sus propias necesidades, donde los miembros no cuentan con las habilidades y capacidades de producción, y mucho menos con experiencia administrativa y gerencial, o sea, las asumen de forma inconsciente.

<sup>7</sup> En donde se muestran grandes esfuerzos por modernizarse.

<sup>8</sup> Las organizaciones se flexibilizan a partir de sus estrategias de posicionamiento competitivo ante los embates de los ambientes turbulentos debido a los procesos de globalización, por lo que, en la mayoría de los casos, la flexibilización es una decisión planeada, como parte de sus estrategias de crecimiento.

CUADRO 1  
*Características de las organizaciones premodernas, modernas y posmodernas*

Características	Organizaciones premodernas	Organizaciones modernas	Organizaciones posmodernas
Concepción	Saber-hacer (oficio)	Teoría	Práctica-discurso
Arreglo estructural	Patrimonialista	Orden-jerarquía	Simbólica-participante
Estructura		Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Poder	Carisma/tradición	Control	Autocontrol
Control	Personal	Impersonal	Colectivo
Bases		Procesos-estructuras	Conocimiento
Medios	Tradición	Manuales	Grupos autónomos
Producción	Unitaria/artesanal	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Creencia	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Corto	Largo	Corto/largo
Relaciones	Colectivas	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Reducida	Dualidad	Integración
Estado	Interventor	Regulador	Desarrollador
Racionalidad		Formal	Sustantiva
Recompensas		Económicas	Simbólicas
Objetivos		Utilidad	Expansión
Tiempo	Original	Secuencial	Acumulativo
Espacio	Etnocentricidad	Funcional/cerrado	Reducido/abierto
Trabajador	Artesano calificado	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Productor	Artesano	Obrero especializado	Obrero polivalente
Producto	Útil, de calidad y estético	Útil, de calidad y no necesariamente estético	Útil, de calidad y estético
Consumo	Individual	Masa	Sectorial
Control de calidad	Artesanal	Secuencial y final	Integral
Definición de la calidad	Individual (artesano)	Departamental (departamento de producción y/o de calidad)	Colectivo (obreros y jefes)
Método de control de calidad	Empírico	Control estadístico	Calidad total
Relación	Artesano y producto	Producto	Obrero y producto

Fuente: con base en Barba (2001), modificado por el autor.

CUADRO 2  
*Características de las sociedades cooperativas y de las sociedades mercantiles*

Características	Sociedades cooperativas	Sociedades mercantiles
Entidad	Entidades sociales	Entidades económicas
Fines	No lucrativos	Lucrativos
Propiedad	Los bienes pertenecen a la cooperativa	Los bienes son del dueño(s)
Decisiones	Toma de decisiones colectiva por parte de los cooperativistas	Toma de decisiones por parte del grupo dirigente
Remuneración	Los cooperativistas reciben su pago de acuerdo con el trabajo realizado, prorrateado entre todos los cooperativistas	Las ganancias les pertenecen al (los) dueño(s) de la sociedad mercantil

*Fuente:* elaboración propia.

Estas características de las sociedades cooperativas y las mercantiles, a manera de resumen comparativo, se muestran en el cuadro 2.

Así, de acuerdo a las necesidades de las cooperativistas, en estas organizaciones se estructuran formas de organización tales, que les permiten transitar entre la cooperativa y la casa, razón por la cual en muchos casos se observa también la participación de los demás miembros de la familia, principalmente los hijos, en la producción y administración de la organización.

A continuación se realiza una primera aproximación a la identidad y a la cultura organizacionales en una cooperativa de mujeres, con el objetivo de establecer cómo, a partir de los valores y los símbolos propios del género en el ámbito organizacional, se construye la identidad organizacional.

## **La identidad y la cultura organizacionales en una cooperativa de mujeres**

Durante varios años de trabajo y de relación con organizaciones gubernamentales y cooperativas<sup>9</sup> se fueron clasificando y analizando las observaciones sobre la manera en que las mujeres que conforman las cooperativas van creando un sentido

<sup>9</sup> El trabajo se realizó de 1988 a 1990 y de 2002 a la fecha. En el primer periodo se tuvo la oportunidad de participar en la planeación y conformación de pequeños grupos productivos –talleres artesanales,

de pertenencia a la organización, lo cual despierta su espíritu de solidaridad y compromiso con las otras trabajadoras, partiendo su integración del principio de cooperación. Particularmente estas condiciones propician la construcción de la identidad organizacional.

En este apartado examinamos de forma breve una pequeña cooperativa de confección de ropa –al inicio se dedicaba a la maquila de prendas de vestir y en la actualidad sólo fabrica productos propios y realiza talleres de capacitación dirigidos a la comunidad–, en la cual se fundamenta la afirmación anterior.

### *Antecedentes*<sup>10</sup>

Los orígenes de la cooperativa<sup>11</sup> datan de 1980, tiempo en el cual un grupo de amas de casa se organizó en una cooperativa escolar,<sup>12</sup> para resolver problemas económicos que enfrentaban ante la profundización de la crisis en el país y que trajo como consecuencia el desempleo de algunas de ellas o de sus maridos. Más tarde se organizan en un pequeño taller informal de confección de uniformes, pero esto sólo les resolvía su problema en parte. Entonces, con el fin de obtener una fuente de empleo con un ingreso más seguro, entre otras cosas, crean una cooperativa de producción de prendas de vestir. La formalización del grupo en una sociedad cooperativa les permite seguir participando en su colonia con otros grupos de manera organizada. Con el apoyo de una organización no gubernamental (ONG) entran a un proyecto público para la formación de cooperativas, mediante el cual consiguen apoyo económico y asesoría legal, fiscal y contable; logran su registro en abril de 1987 junto con otras 49 cooperativas de diferentes ramos.<sup>13</sup>

talleres familiares de confección y maquila de prendas de vestir, cooperativas de consumo y de producción de ropa y artesanías–. Y en el segundo, se inicia un primer acercamiento con el objeto de realizar nuestro trabajo de investigación para tesis doctoral.

<sup>10</sup> Mediante la información proporcionada por las cooperativistas –dos fundadoras ya retiradas, pero que siguen teniendo relación con la cooperativa, dos fundadoras que permanecen en ella y una cooperativista que se integró posteriormente–, por dos integrantes del grupo de apoyo para su formación (GEM) –documentos de la ONG que las impulsó y ayudó en su conformación, Grupo de Educación Popular con Mujeres (1992) y Fernández *et al.* (1991)– y documentos internos como archivos, revistas, volantes, se logró integrar sus antecedentes. Estos datos son de gran importancia para empezar a reflexionar acerca de la identidad organizacional de la cooperativa.

<sup>11</sup> Para guardar su confidencialidad, se omitió su nombre, por lo cual la llamaremos “la cooperativa”.

<sup>12</sup> Por medio de ella adquieren útiles escolares y uniformes a precios bajos.

<sup>13</sup> Es importante resaltar que de las 50 cooperativas que integraban el proyecto gubernamental, a la fecha sólo existen cinco, de las cuales la cooperativa es la única que mantiene su objetivo inicial, las otras se manejan como sociedades mercantiles.

La cooperativa se encuentra ubicada en el sur del Distrito Federal, en la colonia Emiliano Zapata. En sus inicios su operación se enfocaba a la maquila de diversas prendas de vestir y en la actualidad cuenta con productos propios, como pañal de tela tipo calzón entrenador, sobrecamas y sacos para bebés, además de pijamas, batas de baño, delantales y almohadas en forma de animales. El pañal de tela es el producto más significativo de la cooperativa, ya que, aparte de ser su primer producto propio, sus integrantes deciden fabricarlo para evitar, aunque sea en un porcentaje mínimo, la gran contaminación causada por los pañales desechables. Entre todas, y después de varias sesiones de trabajo, logran un diseño del pañal y consiguen asesoría para los patrones y el corte.

El capital social de la cooperativa se ha conformado con donativos, préstamos y financiamientos de instituciones sociales que han permitido operar el proyecto. Cuentan con un local propio de dos pisos y 13 máquinas industriales: ocho máquinas rectas, dos overlock, una zig-zag, una dobladilladora y una cortadora.

Hacia 1987 los objetivos de la organización fueron generar una fuente de empleo y formar una conciencia política y social<sup>14</sup> entre las trabajadoras, que les permitiera ser una cooperativa de beneficio colectivo, sobre todo para las mujeres de la colonia que sufren conflictos familiares y económicos.

En un principio fue difícil para el grupo entender cómo esos objetivos se traducían en acciones concretas y se preguntaban qué hacer para que la cooperativa obtuviera ingresos, pero al mismo tiempo generara conciencia social en las trabajadoras, aspecto que han construido poco a poco.

Las mujeres de la cooperativa han avanzado al darse formas de participación distintas a las que habían practicado, autocalificándose, relacionándose con otros grupos y buscando alternativas económicas que les brinden mayores ingresos.

En cuanto a lo que quieren y esperan lograr mediante su organización, las socias desean contar con una fuente de empleo eficiente y que les permita tener jornadas de trabajo cortas, así como con un espacio de participación que favorezca una conciencia cooperativista, compartir sus conocimientos y socializar la experiencia de la cooperativa hacia la comunidad y otros grupos afines.

El grupo cooperativista inició su producción con la maquila de prendas de vestir, lo cual permitió la capacitación en la práctica de la costura, pues la mayoría no conocía el manejo del proceso productivo ni había utilizado una máquina

<sup>14</sup> Debido a sus actividades realizadas anteriormente, las cooperativistas ya tenían experiencia en cuanto a que el trabajo en equipo, con compromiso y conciencia, rendía frutos a su labor. Asimismo, entre ellas había madres solteras jóvenes, sin apoyo familiar, y esposas o hijas de hombres golpeadores o con algún vicio, las cuales habían encontrado en la cooperativa un espacio de *resignificación, pertenencia y revaloración*.

industrial. Lo anterior les exigió invertir un largo tiempo en la capacitación, lo cual, aunado a los bajos precios que conseguían en el mercado por el pago de la maquila, impidió que el grupo pudiera darse a sí mismo las condiciones de trabajo básicas en relación con el salario, jornadas cortas y las prestaciones mínimas que marca la ley.

Estas circunstancias motivaron al grupo a la búsqueda de alternativas que les permitieran mejorar su situación. Por ello, en 1988 iniciaron con gran esfuerzo y trabajo su propia producción. Diseñaron y confeccionaron un pañal de tela para bebés y registraron la marca del producto. Para elegir este artículo tomaron en cuenta que tuviera bajos costos de producción y no se viera afectado por la moda; que la materia prima pudiera conseguirse en el mercado con buena calidad; y que el producto pudiera confeccionarse con la maquinaria con la cual cuenta el taller.

Además, iniciar la producción propia significó para ellas aprender aspectos sobre diseño, corte, estudios de mercado y de opinión, realizando después actividades de compra de materias primas, corte, empaque, venta, distribución, cobranza y publicidad. Todo esto implicó el aprendizaje de nuevas tareas para poder competir en el mercado de manera directa y sin intermediarios.

Vender no les ha resultado fácil y representó para el grupo enfrentarse al problema de colocar toda su producción en el mercado. Lo anterior las obligó a diversificar su trabajo, combinando la producción propia (como sobrecamas, sacos para dormir, mamelucos) con la contratación de maquila de diversas prendas.

La venta de pañales se llevó a cabo en todo el territorio nacional. Los productos propios se vendieron al mayoreo en diversos estados de la República, y al mayoreo y al menudeo en el Distrito Federal, se han comercializado en tiendas oficiales o mediante venta directa a grupos que promueven el parto psicoprofiláctico y a particulares. Los cobros han sido al contado, a consignación y la mayoría de las veces a crédito de 30 y 60 días.

Esta organización ha tenido varias crisis que han amenazado su supervivencia; en 1990 el cierre de las tiendas Conasupo, debido a la política de privatización, la afectó de manera severa, pues este mercado había sido su principal cliente. A partir de entonces ha tenido que replantearse sus estrategias de comercialización, combinando la venta de otros productos y armando una cartera de clientes que han logrado a partir de sus propios contactos. Esta problemática ocasionó una salida significativa de cooperativistas, ya que, al verse reducidos sus ingresos, el monto del remanente distribuible disminuyó considerablemente.

Su nueva cartera de clientes les ha permitido continuar aun en temporadas de ventas bajas. Por lo general, la mayoría de los ingresos de la cooperativa se destinan al pago de salarios y a reinvertir en la compra de materia prima para continuar

con la producción propia. Las socias tienen como reto completar sus salarios, y aun cuando no ha sido fácil, en ocasiones han conseguido que éstos rebasen el mínimo vigente.

Para operar el proyecto financieramente, la cooperativa no ha tenido hasta ahora acceso a sistemas de crédito; por ello se ha visto obligada a recurrir a préstamos y financiamientos de instituciones sociales y asociaciones civiles para la compra de maquinaria o de materia prima y, en ocasiones, hasta para cubrir salarios cuando les retrasan el pago de su producción, ya sea por trabajos de maquila o por demoras en la cobranza de los productos propios.

Las socias fundadoras de la cooperativa son quienes han ocupado los cargos en el Consejo de Administración. Consideran que la gran movilidad del grupo<sup>15</sup> ha sido uno de los factores que ha limitado que otras ocupen dichos puestos, ya que ésta no permite una estabilidad en la organización y se relaciona con diversos problemas, como su difícil situación económica, los bajos salarios, la falta de prestaciones y, en particular, las dificultades que conlleva la construcción de un proyecto económico colectivo.

## Reflexiones finales

Podemos señalar que en las sociedades mercantiles la coordinación de los factores productivos está en manos de un grupo reducido que tiene la autoridad, mientras que en las cooperativas responde al trabajo en equipo, por lo cual sus miembros (cooperativistas) tienen una serie de valores que les permite funcionar colectivamente, entre los que destacan la responsabilidad y el compromiso.

Asimismo, las especificidades de los individuos que conforman la cooperativa inciden en sus formas de organización, las cuales tienen características muy particulares, pues aunque se encuentran en un entorno de organizaciones diversas y cada vez más complejas, presentan rasgos tanto de las empresas premodernas como de las organizaciones modernas flexibles. Pero debemos considerar que estas formas las asumen de manera natural, por su estructura formal y por sus propias necesidades.

<sup>15</sup> La cooperativa, hablando en el aspecto económico, ha tenido fuertes crisis, y en sus momentos más álgidos algunas cooperativistas se han ido, unas se convierten en socias no activas y otras se retiran formalmente, aunque siguen teniendo contacto con la organización. La decisión de separarse está basada en su necesidad de ingresos, por lo cual, al no recibir lo suficiente, buscan otras alternativas de empleo con remuneración fija. Cuando la cooperativa se estabiliza, ingresan nuevas socias a quienes se les capacita, a veces partiendo de la alfabetización. Estas circunstancias son las que provocan la movilidad del grupo e impiden la estabilidad de la cooperativa.



Mediante el estudio se observa cómo las mujeres que conforman las cooperativas van creando un sentido de pertenencia a la organización, pudiendo ser esta razón la que despierta su espíritu de solidaridad y compromiso con las otras integrantes, partiendo así su integración del principio de cooperación; por tanto, son estas condiciones en particular las que propician la construcción de la identidad organizacional en la cooperativa a la que pertenecen.

Por último, como resultado de esta primera aproximación, surgen algunas preguntas de investigación:

- ¿Podemos pensar, entonces, que el género juega un papel importante en las formas de organización de estas pequeñas organizaciones, formándose también una identidad organizacional específica, a partir de los valores de las cooperativistas y de la organización, que le dan sentido a ésta?
- Igualmente, ¿qué papel ha jugado la identidad en la estabilidad de esta cooperativa, que le ha permitido sobrevivir en un ambiente de crisis constante?

Este tipo de estudios nos sirven para conocer el papel de la identidad en la conformación de modelos organizacionales específicos y descubrir cómo, a partir de los valores y los símbolos propios del género en el ámbito organizacional, se construye la identidad organizacional.

## Bibliografía

Abravanel, Harry

1992 “Cultura organizacional y autoridad simbólica”, en H. Abravanel (coord.), *Cultura organizacional*, Fondo Editorial Legis, Bogotá.

Alonso Herrero, José Antonio

1991 *Mujeres maquiladoras y microindustria doméstica*, Fontamara, México.

Barba Álvarez, Antonio

2001 “Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM”, tesis doctoral, Programa de Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (UAM), México.

Barba Álvarez, Antonio, y Pedro C. Solís Pérez

1997 *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Vertiente Editorial, México.

Berger, Peter L., y Thomas Luckmann

1999 *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Chihu Amparán, Aquiles

- 2002 “Introducción”, en Aquiles Chihu Amparán (coord.), *Sociología de la identidad*, Miguel Ángel Porrúa/UAM-Iztapalapa, México, pp. 5-33.

Etkin, Jorge, y Leonardo Schvarstein

- 1989 *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires.

Fernández, Ana, Cecilia Loría y María de Lourdes Valenzuela

- 1991 *Para nacer de nuevo*, Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM), México.

Giménez Montiel, Gilberto

- 2002 “Paradigmas de identidad”, en Aquiles Chihu Amparán (coord.), *Sociología de la identidad*, Miguel Ángel Porrúa/UAM-Iztapalapa, México, pp. 35-62.

Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM)

- 1991 *Las cooperativas. Breves historias: Mujeres para hoy*, GEM, México.

Martín Fors, Daylene

- 2002 *Los valores en el centro de la cultura organizacional*, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, La Habana.

Martin, Joanne

- 1992 *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, Oxford University Press, Nueva York.

Nkomo, Stella, y Taylor Cox Jr.

- 1996 “Diverse identities in organizations”, en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 338-355.

Sainsaulieu, Renaud

- 1996 *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, París.

Smircich, Linda

- 1983 “Concepts of culture and organizational analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 3, septiembre.

Stuart, Albert, et al.

- 2000 “Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges”, en *Special Topic Forum on Organizational Identity and Identification. The Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, enero, pp. 13-17.